CHEERS
湛庐

NETFLIX

BUILDING A CULTURE OF FREEDOM AND RESPONSIBILITY

NETFLIX

奈飞前首席人才官帕蒂·麦考德颠覆之作，
下载超过1500万次的“硅谷最重要的文件”深度解读。

[美] 帕蒂·麦考德（Patty McCord）著　　范珂 译

奈飞文化手册

POWERFUL

浙江教育出版社

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

版权信息

COPYRIGHT

书名：奈飞文化手册

作者：【美】帕蒂·麦考德

出版社：浙江教育出版社·湛庐文化

出版时间：2018年10月

ISBN：9787553678054

微信公众号：黑火电子书



扫描关注公信号

免费获取更多电子书

奈飞文化手册
POWERFUL

BUILDING A CULTURE OF FREEDOM AND RESPONSIBILITY

[美] 帕蒂·麦考德（Patty McCord）著　　范珂 译

浙江教育出版社 · 杭州

推荐序一

文化，奈飞成功的原动力

毛大庆

优客工场和优享创智5L际创始人、董事长

奈飞是一家颇具传奇色彩的公司，它与Facebook、亚马逊、谷歌并称“美股四剑客”。相较于其他三家公司，中国读者对奈飞的了解较少，印象最深的可能是它出品的《纸牌屋》（*House of Cards*），还有它购买了《白夜追凶》的海外发行权。其实早在2009年，奈飞就成了硅谷公司竞相效仿的榜样，一份《奈飞文化集》PPT在硅谷被疯传，阅读和下载数量超过1 500万次。

可惜的是，这份被Facebook首席运营官谢丽尔·桑德伯格（Sherly Sandberg）称为“硅谷最重要的文件”的PPT，只给出了奈飞文化的架构，而且随着时间的变化，不断有新的内容和思想补充进来。如果想真正了解奈飞文化的精髓，甚至将之为己所用，我们需要一个了解奈飞文化演变历程的内部人士，让他结合奈飞文化建设过程中的真实故事，来与我们分享如何在自己的企业中实践和推广奈飞文化。作为这份PPT的主要撰写者，帕蒂·麦考德自然是不二人选。

麦考德在奈飞工作了整整14年，参与了奈飞创始高管团队的组建，曾任奈飞首席人才官。她的种种做法在外界看来不仅颠覆，甚至有些疯狂，却和奈飞水乳相融，创造出惊人的效果。例如：推动奈飞取消了休假制度、报销制度和差旅制度，甚至还在公司内部建立了一家猎头机

构。她在最新推出的《奈飞文化手册》中与读者分享了奈飞文化的精髓，以及如何打造属于每一家企业自己的“奈飞文化”。

不颠覆，无创新

当下，很多管理者花费大量时间思考如何创新，甚至颠覆现有的技术和产品，以便在激烈的市场竞争中斩获一席之地。但可惜的是，他们很少思考如何对自己的企业文化进行颠覆和创新，这也使得一直致力于对企业文化进行颠覆和创新的奈飞管理者们，成了其中的异类。

对奈飞而言，企业文化的重要性再怎么强调也不为过。文化是企业的灵魂，是企业业务、流程、所在领域等之外的核心内容。如果说是创新帮助奈飞在业务上战胜百视达公司，是内容帮奈飞在最近的一届艾美奖提名中打败HBO公司，那么企业文化就是帮助奈飞打造出极具创新能力与内容生产能力的高绩效团队、推动公司指数级发展、在市值上超越迪士尼的最终力量。

事实上，奈飞很早就发现，那套20世纪建立起来的企业文化体系已经无法适应自身成长的需求。它主动对旧的文化系统进行颠覆和创新，并不断推动新系统的进化，打造出适合当下奈飞风格的全新文化体系。而且在奈飞的带动下，越来越多的企业管理者们开始注意到企业文化的重要性，思考如何学习奈飞打造适合自己公司的文化体系。对于他们来说，《奈飞文化手册》的出现可谓恰逢其时。

自由、责任与纪律

奈飞的企业文化主要是由“自由”与“责任”这两个关键词构成的。我之前认为：“现代企业文化的核心就是要靠制度管人，而不是靠人管人。”但奈飞在这个基础上又进化了一步，它提出，现代企业文化的核心还是人管人，但这个管人的人不是企业的管理者，而是员工自己。“自由”与“责任”的核心就是要将权力还给员工，让他们能够在自由的环境中

充分施展自己的能力，履行自己的责任。

有这样的洞察，源于2001年奈飞经历的一次危机。当年，互联网泡沫的破灭将奈飞逼入破产的边缘，公司不得不裁掉三分之一的员工。然而，在此之后公司却发现，裁掉很多中层管理者不仅没有让公司的业务受到影响，还让每个人的行动速度都比原来更快了。公司的管理层开始思考，也许取消那些不必要的政策和流程，把权力还给员工，他们还可以变得更快，完成更多工作。在这个想法的推动下，帕蒂·麦考德开始了一系列的尝试。其中，奈飞取消休假制度的事情被媒体广为报道。

奈飞告诉员工，他们可以在自己认为适当的时候休假，只需要和他们的经理商量即可。后来公司发现，大家还是只会在夏天休一两周假、在节假日休息几天、在孩子参加比赛的日子休息一下，就跟取消这项制度之前一样。通过这次尝试，奈飞相信，公司可以放心地把权力交还给员工，因为他们会对自己的时间负责。

当然，自由并不意味着放任，奈飞也非常强调纪律的重要性，因为那是保证公司正常运转的重要防线。有了纪律，全体员工才能够步伐整齐地往前走，有了纪律，才能让自由与责任发挥出最大的价值。

奋斗的文化才能吸引人才

刚开始创业的时候，我问过公司的员工：“你们为什么到这家公司来？”我印象特别深刻的一个答案是：“有意思，好玩儿”。这是对的，如果一个公司没意思、不好玩儿，那也就不用办了。但是他所说的有意思、好玩儿，必须通过奋斗才能得来。

那么，企业应该如何吸引员工来一起奋斗呢？对于这个问题，奈飞同样给出了一个特别的答案：人们最希望从工作中得到的东西，是加入到让他们信任和钦佩的同事团队中，大家一起专注于完成一项伟大的任务，所以如果企业能够为员工提供这样的机会，那么他们就会更愿意加入到企业中来。

作为企业的管理者，你可以询问员工：你是不是每天迫不及待地想

去上班，晚上也不想回家，虽然工作又难又辛苦，但每天都会和自己说："天呐，太难了，但我又太想做这件事了？"如果你的企业能够让员工产生这样的感觉，就证明你已经成功营造了一个奋斗的文化氛围，这必然能够吸引更多的人才加入进来，为了实现伟大的目标而共同奋斗。

归根结底，文化就是有关员工如何工作的一种战略。如果加入企业的员工相信这种战略，就会帮助企业进行更深入的思考，并做出各种尝试。想要更好地应对当前变幻莫测的市场和业务，光靠管理层是远远不够的，我们希望激发所有员工来思考，来尝试！这就是企业管理者最希望达到的状态，也是每一位员工在工作中享受快乐和体现价值的重要标准。

阅读《奈飞文化手册》，不仅让我对企业文化有了更多的思考，也激励我去做出更多新的尝试，希望你也能在阅读中有所收获。

推荐序二

今天我们为什么要学习奈飞

龚宇

爱奇艺创始人兼首席执行官

十几年前我第一次创业的时候，面试了一个分公司总经理的候选人，他来自我们竞争对手的公司。我向他介绍，我们的企业文化是“好人文化，公司员工做事和思考问题都比较温和”。在业内以狼性十足出名的他突然打断我说：“我才不相信企业文化，企业文化什么都不是。”我知道他是错的，但不知道该如何辩驳他。

几年前，我在乌镇互联网大会上与奈飞首席执行官里德·哈斯廷斯（Reed Hastings）有过短暂的交流，觉得他是一个“靠谱的人”。当时的奈飞还没达到与“百年老店”迪士尼市值旗鼓相当的地位。大概也是在那个时候，我第一次看到被誉为“硅谷最重要的文件”的《奈飞文化集》PPT，那是哈斯廷斯和时任奈飞首席人才官的帕蒂·麦考德带领团队，对奈飞企业文化进行的抽象提炼。在众多朋友和投资者的推荐下，我数次研读了这份PPT，多次被其中的要点击中，引发了内心深处的共鸣。当然也有一些要点，可能因为中美环境不一样、中美社会文化存在差异等原因，让人感觉有些距离。但无论如何，这份文件成为我们打造企业文化的重要参考，我多次将这份文件发给爱奇艺人力资源部和公司部分骨干去学习。

这次有幸受湛庐文化之邀为《奈飞文化手册》撰写推荐序，我提前

拜读了帕蒂·麦考德的这部著作。它是对《奈飞文化集》PPT的系统解读，作者针对PPT中一些令人不太明白之处，给出了简洁、系统和清晰的解读，令人豁然开朗。

爱奇艺是我第二次创业的项目。八年多来我最大的感受是，即使遇到的麻烦再多、再严重，受到的压力再大，相较于第一次创业，仍是从容了很多。因为这一次，我们不仅拥有正确和稳定的战略，还在企业文化的基础上建立起了行业内最优秀的团队。

企业文化是一家企业所有成员普遍认可的价值观，对于爱奇艺，这些普遍认可的价值观包括：简单直接、正直、阳光、正能量、包容、激情、成熟，等等。正是有了这些大家普遍认可的价值观辅助，我们团队中那些专业不同、成长经历不同、工作要求不同的来自各行各业的优秀分子，才能在一间办公室内和谐快乐地共同工作。而毫无疑问的一点是，我们的企业文化受到了我在数年前看到的这份“硅谷最重要的文件”的影响。

此次研读《奈飞文化手册》，我更是有了一种大彻大悟的感觉。作者麦考德将奈飞的文化总结为八大准则，单是第一条“我们只招成年人”，就一下子击中了我们这些企业家和企业管理人员的要害。是啊，我们为什么要花时间去和一个思想幼稚、任性冲动的员工打交道呢？我们为什么要花时间教育员工不撒谎、不迟到早退、不可以无故请假呢？如果是一个心智健全的成年人，这些都不是问题。心智成熟的成年人最需要的是空间，但他们经常因为那些不成熟者而受到不应该有的压抑。这一点被我标识为“成熟”，从2002年12月开始，每次给公司新晋升的经理和应届毕业生进行培训时，我都会强调这一点。看来我和麦考德算是“英雄所见略同”了。

再看看第八条准则，“与离开的人好好说再见”，不看正文也知道这条对一家企业有多重要，但显然不是每家企业、每位企业的管理人员都可以做好的。离职的人可能是企业永远的朋友，也可能是永远的敌人。对于企业来讲，我们都希望要一个永远的朋友，而能否实现这个愿望，就看我们如何对待这些离职员工了。

也许是因为爱奇艺与奈飞处于同一个行业，所以我们更加理解和赞同奈飞的企业文化。也许你在不同的行业，也许你的企业有不同的历史和性格完全不同的创始人，但是大的道理都是相通的，一家成功的企业一定拥有大家普遍认可的企业价值观。《奈飞文化手册》的八大准则也许就是你认可的企业价值观。

POWERFUL

BUILDING A CULTURE OF FREEDOM AND RESPONSIBILITY

前言 自由与责任，奈飞文化的核心

有一天，在奈飞公司的高管会议上，我们突然意识到，再有9个月，奈飞就将占到整个美国互联网带宽的1/3了。奈飞已经连续增长了3个季度，每个季度的增长率接近30%。那段时间，我们一直想着我们最终可能会变得和HBO公司一样大。产品总监做了一个快速测算：如果公司保持当时的增长速度，在一年后将需要多少带宽。然后他说："知道吗？我们的带宽将占到全美互联网带宽的1/3。"所有人看着他，不约而同地脱口而出："什么？"我问他："公司里有人知道怎么搞定这一切吗？"他老老实实地回答道："我不知道。"

在我担任奈飞公司高管的14年间，一直面临极其严峻的挑战，这些挑战是我们作为科技和服务领域的先驱必须面对的。我们手上并没有现成的指导手册，必须自己编撰一本。从我加入奈飞的那一刻起，我们的业务特性和竞争对手就不断地在以一种令人震惊的速度快速"进化"，而那时公司还没有成立多久。我们的商业模式、技术能力以及执行团队，都不能仅仅满足于与公司的发展保持步调一致——我们必须预测未来的发展方向、积极制订相关策略，然后做好相应准备。我们必须招募那些在全新领域里具备专长的优秀人才，持续不断地重组团队。同时，我们必须时刻准备着摒弃原有计划、承认错误和步入新的发展轨迹。公司必须不断地自我革新：首先，保持邮递DVD业务的蓬勃发展，同时全力学习如何开展流媒体业务；其次，把我们的系统迁移到云端；最后，开始创作原创节目。

本书并不是一本关于奈飞创立经历的回忆录，而是一本打造高绩效企业文化的指导手册，这种文化能够应对当今商业快速发展所带来的挑战。本书适合各个层级的团队领导者阅读。 奈飞的案例也许是一个特别

鲜明的案例，不过，所有的公司，从初创公司到大型企业，都必须成为优秀的适应者。它们不仅要能够预测新兴市场需求，还要能抓住重大的市场机遇和拥有新科技。否则，它们的竞争对手会以更快的速度创新。现在，我为全球各地的公司提供咨询服务，既有像智威汤逊（J. Walter Thompson）这样的大蓝筹公司，也有像沃比帕克（Warby Parker）、HubSpot和印度的Hike Messenger这样快速成长的新公司，还有大量羽翼未丰的初创公司，这让我能够从一个更广阔的层面清晰地看到各种挑战。令人惊讶的是，这些企业遇到的基本问题既相似又亟待解决。每个人都想知道同样一件事：奈飞是如何创造出成功魔法的？更具体地说，奈飞是如何创建了一种灵活、高效的企业文化，从而获得如此成功的？本书将回答以下问题：如何利用我们在奈飞遇到的教训中汲取的经验，运用我们开发的原则和实践来管理你自己的团队或企业。

我们在奈飞做的每件事都正确吗？恐怕并不是。我们也有大量失误，有些还众所周知。关于该如何迎接挑战，我们也没有一个“顿悟时刻”。我们采用渐进式适应的方式开发了一套新的工作方法：勇于尝试新鲜事物、敢于犯错、不惧重新出发，最终收获成果。我们还创立了一种独特的文化，它能够支持与时俱进和高绩效。我不会说应对快速变化带来的挑战，从某种程度上或对某些人来说是一件容易的事。但好消息是，我们发现：向人们反复灌输一套核心行为，然后给予他们足够的空间来践行这些行为，或者确切地说，要求他们来践行这些行为，可以让团队变得异常富有活力和积极主动。这样的团队是让你获得成功的最好驱动因素。

我在本书中穿插了一些我们在奈飞公司时应对挑战的故事，部分原因是希望这本书读起来饶有趣味，另外一部分原因是这些故事展示了我们开发出来的方法可以如何实施。你会发现本书有点不同寻常，我希望你会觉得这是一本绝大部分内容都在挑战常规的书。奈飞文化的支柱之一就是绝对坦诚，而我从小生长在讲话直来直去的得克萨斯州，这一点我一直很喜欢。如果你去看我发布在网上的任何一段讲话，你会发现我的讲话风格就是直率。所以，在书写本书时我也是这么做的。请将阅读

本书想象成参加一场激烈的辩论。你可能会讨厌我说的某些话，或是对我的某些观点嗤之以鼻。但我也希望你会颔首认同我的另外一些观点。正如我从奈飞公司无数次的激烈辩论中所学到的，没有什么比一场酣畅淋漓的智力“拳击赛”更妙趣横生了。我非常期待本书能够给你带来这样的乐趣。

21世纪的企业VS.20世纪的管理方法

想要践行我接下来要展现的实践，第一步就是拥抱一种颠覆传统智慧的管理思维。

关于如何在今天的商业世界取得成功，我们在奈飞学到的最基本的一点就是：在整个20世纪发展起来的那套复杂而烦琐的管人系统，是无法应对企业在21世纪所面对的挑战的。里德·哈斯廷斯、我，以及其他的管理团队成员决定逐步探索一套全新的管理方法，一套能够让员工充分行使权力的方法。

我们希望所有的员工都能够来挑战我们，激烈地挑战我们。我们希望他们能够对自己的观点和问题畅所欲言；能够在彼此面前、在我们面前，无拘无束地反驳对方意见。我们不希望任何人把重要的观点和顾虑憋在心里，无论他是哪个层级的员工。高管团队要以身作则：员工可以随时找到我们，我们也鼓励员工提问。我们参加公开的激烈辩论，并且让所有的管理者都知道，我们希望他们也这么做。哈斯廷斯甚至在高管团队成员之间组织辩论。同时，对于公司所面临的挑战，以及将如何应对这些挑战，我们会进行持续的、坦诚的沟通。我们希望每个人都能够认识到，变化会持续不断，我们会随时采取必要的方案及进行人员变动以保证公司业务高速前行。我们希望人们能够拥抱变化，并兴奋地推动变化。我们所有人都认识到，在这个发展越来越快的混沌世界中，对于那些最成功的组织来说，身在其中的每一个人、每一支团队都理解世事难料，一切皆在变化中，而且还享受这种变化。

为了建立这样一个组织，我们有意打造一种具有伟大的团队精神和

创新的问题解决能力的文化。我们希望人们每天来上班不是被迫来迎接这些挑战，而是因为这些挑战让他们感到兴奋。在奈飞工作，也有让人惊心动魄的时候。我们有时不得不做出决策，深入到某些未知领域，这让人在胆战心惊的同时又兴奋不已。

奈飞文化的建立并不是靠开发一套复杂的、新的管人系统来完成的，我们所做的恰恰相反。我们不断废除一些政策和流程，并且逐渐意识到，市场主流的团队建设和员工管理办法已经过时，这就如同颠覆步伐的加快要求开发出敏捷、精益以及以客户为中心的方法，让曾经的产品创新变得过时一样。并不是企业没有去尝试各种管理方式，而是大部分企业的做法要么没有切中要害，要么是效果适得其反。

大部分公司依靠建立一套指挥控制系统，自上而下地做出决策，同时又通过培养“员工敬业度”和“员工赋能”来调节这套系统。奖金和薪水与年度绩效评估关联；大型人力资源项目疯狂上马，就像最近流行的终身学习项目；通过搞庆祝活动来建立员工之间的友情，让每个人都乐在其中；对那些表现不佳的员工实行绩效提升计划。人们认为，这些措施有助于员工赋能，提升敬业度，然后提升员工的工作满意度和幸福感。这些主流的“最佳实践”看起来很有道理，但其实具有误导性。

我曾经也是这样认为的。我在人力资源领域的职业生涯是从太阳计算机系统（Sun Microsystems）和宝蓝软件（Borland Software）两家公司开始的，在那里我进行过大量的传统实践。我参与讨论、商定过各种各样让人眼花缭乱的奖金计划，尽忠职守地发动团队全力迎接让人害怕的绩效评估季，还通过绩效提升计划来辅导公司的管理者。在太阳计算机系统公司负责多元化项目时，我甚至花费10万美元搞了一次“5月5日节”[(1)]。但是，后来我逐渐发现所有的这些政策和项目不仅浪费时间和金钱，而且用处不大。更为重要的是，我发现它们建立在一个错误的对人性的假设上，即对于大部分人而言，要让他们全力投入自己的工作中，必须对他们进行激励；他们需要被告知自己在工作中该做什么。具有讽刺意味的是，建立在这些假设前提上的“最佳实践”并不具有激励性，也不能赋能。

诚然，敬业的员工也许会带来更好的绩效表现。但是，很多时候，人们把敬业当作了最终目标，而不是把服务客户和创造业绩当作最终目标。关于人们如何以及为什么敬业工作的那些标准观点，都没能抓住人们之所以具备工作热情的真正驱动因素。至于说“赋能”，我从心里讨厌这个词儿。它的本意是好的，然而真相是，人们之所以如此关心员工赋能，仅仅是因为现行的员工管理方法剥夺了他们的权力。我们并没有想过要剥夺员工的权力，我们只是对所有的事都过度管理，最终，反倒削弱了员工的权力。

当我进入更加无序的初创企业世界之后，我开始有了一种新的深刻理解：人都是拥有权力的。企业的任务不是要对员工赋能，而是要从员工踏进公司大门的第一天起，就提醒他们拥有权力，而且为他们创造各种条件来行使权力。一旦这样做了之后，你会惊讶地看到，他们会带来多么了不起的工作结果。

像管理创新那样管理员工

当我介绍我们在奈飞开发的管理方法时，我会对所有关于管理的基本假设发起挑战，管理并不是要在员工忠诚度、人员稳定和职业发展方面做工作，同时实施相关项目来提升员工的敬业度和幸福感。这里面没有一项是管理应该做的工作。

我的一个极端主张是，管理者的本职工作是建立伟大的团队，按时完成那些让人觉得不可思议的工作。只有这一项工作是管理应该做的。

在奈飞，我们基本上取消了所有保守的政策和流程，当然，这不是一次性完成的，而是一步一步地，通过不断试验，在数年的周期里完成的。我们发展企业文化的方式和发展业务创新的方式是一样的。我理解这种激进的转型对一些公司来说并不太可行。很多公司的管理者也不能随意地取消政策和流程。但是，每个公司和每个管理者都可以自由地采用我们过去常用的做法，这些做法是让奈飞文化变得如此自如灵活的核心。

打造以自由与责任为核心的企业文化

取消政策和流程并给员工一定的自由度，并不代表我们的文化对所有人来说就是可以随心所欲地去做任何事。废除了繁文缛节之后，我们也会辅导所有层级、所有团队的所有人，要求大家在一系列基本行为上做到自律。我经常说，尽管我从自己的词典里拿走了“政策”和“流程”，但是我喜欢纪律。 在整个职业生涯中，我都和工程师们相处甚好，因为他们非常自律。当工程师们开始抱怨你试图实施的某项流程时，你应该深入地去挖掘一下是什么问题造成了他们的抱怨，因为他们痛恨无意义的繁文缛节和愚蠢的流程。不过，他们并不介意遵守纪律。

要理解一种文化转型，无论它是某支团队还是整个公司的文化转型，最重要的就是要认识到转型并不是简单地公开声明一堆价值观和操作原则。转型是要识别你希望看到的行为，让其变成持续不断的实践，然后用纪律来保证这些实践顺利进行。

在奈飞，我们向每个人充分并持续地传达希望大家能够自律展现的行为，从高管团队和每一名管理者开始以身作则。我们希望每名员工都能够理解我们的理念以及公司对他们行为的期许，哈斯廷斯甚至开始编写一份PPT，这里面也有我和公司管理团队其他成员的贡献。这份PPT最终成为人们熟知的《奈飞文化集》（*Netflix Culture Deck*），你有可能读到过它。

几年前哈斯廷斯把这份PPT在网上公布时，并没想到它会广为流传，阅读和下载量竟然超过了1 500万次。我们做这份PPT并不是为了宣传，而是把它当成一份公司内部文件用来与新员工沟通企业文化，确保他们非常清楚地知道我们对他们的工作期望。我们也强调，这份PPT不光列出了我们对他们的期望，还有他们对我们的期望。这份PPT不是一次性写成的，也不是哈斯廷斯和我两个人完成的。它是我们在建立奈飞文化的过程中孕育的一个鲜活的、有生命的、不断成长和变化的产物，公司各个部门的管理者皆有贡献。这份PPT是对本书的一个很好的补充。我会写作本书，也是因为在演讲和咨询中，我收到了太多关于《奈

飞文化集》PPT的问题以及如何让其中的概念落地的问题。

我经过认真思考，总结了我们在向团队分享这些原则和行为方面的经验教训。并非所有在奈飞实施的管理方法以及《奈飞文化集》PPT中列出的具体做法都适用于每支团队或每家公司。即便在奈飞内部，部门和部门之间的文化在很多方面也有差异。例如，市场部的文化在很多方面就和工程师团队的文化存在很大差异。但是，我们有一套核心原则支撑着企业文化。

- 我们要求开放、清晰和持续地沟通工作任务以及面临的挑战，这个要求不是针对某个管理者的团队的，而是针对整个公司的。
- 我们要求大家做到绝对坦诚：同事之间能够及时地据实以告，最理想的方式是当面沟通。
- 我们要求大家都有充分的、以事实为依据的观点，并激烈辩论和严格检验这些观点。
- 我们要求大家做出的任何举动，出发点都是以对客户和公司最有利为基本点的，而不是试图证明自己正确。
- 我们要求人力资源管理者在团队建立方面发挥主导作用，立足未来，确保团队中每个岗位上都有技能匹配的高绩效者。
- 我们要求所有管理者，从最顶层的高管团队开始，能够在上述行为方面起到示范作用，以此向各自团队的所有人展示应该如何接纳这些行为。

让团队按照这些要求来行事看起来像是一项艰巨的任务。在写作本书时，我和一些奈飞员工进行过交流，他们起初并不愿意接受其中的某项要求，比如，面对面沟通时给予绝对坦诚的反馈。但他们也回忆到，一旦强迫自己遵守这些准则，就总能看到同事的积极回应，以及团队绩效的大幅提升。关键是要循序渐进，你可以一小步一小步地来，然后持续加码。选一条你认为特别符合你的团队和业务特点的准则，然后从这

一条开始执行。对于领导层而言，从你认为最适合或最需要变革的某个部门或团队开始执行。文化建设是一个进化过程，是一场实验性的探索之旅。我们在建设奈飞文化的时候就是这么认为的。从哪一步开始并不重要，重要的是开始本身。在商业快速变化的今天，我们需要只争朝夕，把握当下。

POWERFUL

B U I L D I N G

A C U L T U R E O F

F R E E D O M

A N D

R E S P O N S I B I L I T Y

01

文化准则 1 我们只招成年人

你拥有奈飞思维吗

1．管理者真正的本职工作是什么？

A．建立伟大的团队，完成令人不可思议的工作

B．帮助员工规划职业发展路径

C．提升员工的满意度和幸福感

D．维护员工忠诚度和人员稳定性

2．要建立伟大的团队，以下哪种方式是最有效的？

A．用良好的薪金和福利待遇吸引人才

B．用股票期权对团队成员进行奖励

C．用规章制度确保员工做正确的事

D．招聘成年人，就公司面对的挑战与他们进行清晰而持续的沟通

3．推动业务快速增长，最有效的方法是：

A．增加人员数量

B．扩大公司规模

C．实行更加固定的预算目标和限制措施

D．打造尽可能简洁的工作流程和强大的纪律文化

4．员工最希望从工作中获得的是什么？

A．优厚的工资

B．良好的福利

C．加入伟大的团队，做伟大的事情

D．明确的晋升空间

5．以下选项中，哪一项是不利于高绩效者的发展的？

A．在企业中保持超高的人才密度

B．用规章和制度保证员工的前进方向

C．在恰当的时候给予员工恰当的反馈

D．让员工清楚地了解需要完成的目标是什么



扫码下载“湛庐阅读”APP，

搜索“奈飞文化手册”，

获取各章测试题答案。

伟大的团队是这样的团队：其中的每一位成员都知道自己要前往何方，并愿意为此付出任何努力。建立伟大的团队不需要靠激励、程序和福利待遇，靠的是招聘成年人，渴望接受挑战的成年人，然后，清晰而持续地与他们沟通他们面对的挑战是什么。

今天的管理理念认为，如果想让员工提高生产力，就必须先用奖金来激励他们，然后让他们知道自己的行为是受到监控的，以便让他们保持做事的责任心。因此，很多公司都有部门目标、团队目标和个人目标，还有一套正式的年度绩效评估流程，用以测量绩效。这种结构的逻辑性非常强，也非常合理。但是，仅有这些是远远不够的。对员工说："如果你做X，你就会得到奖励Y"，背后的假设是"系统是静态的"。但是，今天没有哪项业务是静态的。更为根本的是，尽管有奖励很不错，但是，没有哪种奖励能比为迎接挑战而做出重大贡献更具激励效果。

我非常推崇目标，但是，为实现目标而采用的常规管理办法都错得离谱。通常，我们制订的时间框架和为带领团队及监控结果而设置的复杂机构，只会让目标实现起来更困难。

成年人最渴望的奖励，就是成功

在为初创企业提供咨询时，与那些风投资金正在枯竭的创业者的合作最令我兴奋，因为他们的企业正面临严峻的挑战，他们正在解决那些能够成就伟大团队的问题。困难成就伟大的团队，深挖问题的本质成就伟大的团队。我在招聘时，会寻找那些对我们需要解决的问题感到极其

兴奋的人。他们每天早上醒来都会想："天哪，太难了，我太想做这件事了！"面对一个巨大的难题，能够和一群合适的同事一起解决它，是最好的激励。我有一个座右铭："发现问题的人，并没有多少价值！"大多数人认为发现问题的人是公司里非常重要的一个角色：我就是那个发现问题的人！好吧，你是不错，但是你把问题解决了吗？公司需要的是热爱解决问题的人。

美国眼镜电商沃比帕克公司的联合创始人尼尔·布鲁门萨尔（Neil Blumenthal）和戴夫·吉尔博亚（Dave　Gilboa）告诉我，现在是他们经营公司最有意义的时候，因为当他们开启实体店的时候，工作变得极为复杂。他们需要把经营实体店的经验和线上服务的经验结合起来，这是一项真正的挑战。怪不得他们的品牌如此成功。有的领导者可能会选择在公司已经取得增长的基础上任其发展，但这两位却因面临更大困难而感到振奋。

去问任何一位成功人士，他们职业生涯中最值得珍视的一段记忆是什么，他们无一例外地都会告诉你是早期的奋斗经历，或曾经必须要攻克的某些特别艰难的问题。我曾经和汤姆·威勒瑞（Tom　Willerer）有过一段精彩谈话。汤姆·威勒瑞曾担任奈飞产品创新副总裁，现在已经去了Coursera公司做首席产品官，那是一家创新的在线教育服务提供商。当我问他在帮助建立现在这家公司的过程中有哪些有趣的事时，他一下子就兴奋起来。他给我讲了一个故事，一个他的团队完成了一件看似不可能的任务的故事。

> 在某财年的开始，高管团队定下目标：公司在年底要实现营业额翻一番。汤姆·威勒瑞和产品团队决定，在9月之前，要上线50门新课程，只有这样才能完成目标。他把这个任务描述成"万福玛利亚传球"(2)。还剩下两周就要上线新课程的时候，他们依然不确定是否能按计划完成。但最终他们做到了，策略既完美又有效。后来，公司收入大幅上涨。汤姆·威勒瑞告诉我，他加入这家公司的时候，并不确定五年后这家公司是否还

能存活，仍然选择加入是因为他有一种“攀登高山的渴望”。他说：“有时候我觉得自己可能会为此付出惨重代价，但这么做是值得的，因为我做的事情意义重大，它为世界带来了一些新的东西，这就是驱动人们前进的动力。”

我非常认同威勒瑞的观点，我相信大多数人都需要在自己的工作中获得强烈的满足感。

当年，怀着帮助创建一家公司、为员工提供能让他们获得强烈满足感的工作机会这一憧憬，我加入了奈飞，尽管当时我认为自己不会再加入一家初创公司。

1997年的某天，我在凌晨两点接到一个电话。我估计是里德·哈斯廷斯打来的，其他人不会在那个时间给我打电话。

他问：“你在睡觉吗？”我回答说：“当然，我可是个正常人！有什么事？”

里德·哈斯廷斯是那种有了好想法，觉都可以不睡的人。我们两个人在他的初创公司Pure软件公司共事时，他就在深夜和我分享过很多想法。在出售了Pure软件公司之后，他回到了学校，我也开始做咨询工作。我们住在同一个镇上，一直保持着密切联系。

他说他准备加入奈飞。我告诉他：“听起来是个不错的机会。但你为什么要在凌晨两点来告诉我这个？”

然后，他问我要不要一起加入。我回答道：“不可能。”我喜欢在Pure软件公司的日子，但是我受够了疯狂的起起落落，还有没日没夜的加班。我也没觉得一家通过邮寄租赁DVD的小公司能成功。拜托，奈飞还能竞争得过百视达公司（Blockbuster）[3]？

但是，哈斯廷斯说：“你不觉得如果我们能创建一家我们愿意全心投入、与它共同成长的公司，是一件很伟大的事情吗？”听到这个问题，我动心了。加入Pure软件公司的时候，公司的商业模式已经很成熟了。现在有一个机会能让我加入到创新中去，实在是很诱人的。

我问他：“你怎么知道这是一件伟大的事情？”

他说：“我会每天都盼着去工作，和这些人一起解决问题。”

我热爱这种精神。我认为里德·哈斯廷斯在这番话里所表达的，正是人们最希望从工作中得到的东西：加入到让他们信任和钦佩的同事团队中，大家一起专注于完成一项伟大的任务。

每个人都渴望与高绩效者合作

如果你看看过去十年左右那些最成功的公司，很多都是互联网公司，它们的团队都采用一种协作、有机的工作方式。我说的“有机”是什么意思呢？是指这些团队的目标和分配时间与资源的方式，以及它们所专注的问题与解决这些问题的方法，都在不断适应商业变化和客户需求。它们就像不断成长和变化的有机体，没有僵化的结构，也没有受制于既定的目标、人员或预算。

在加入奈飞之前，我曾在Pure软件公司为哈斯廷斯工作，那是我服务的第一家初创企业，我在那里经历了“地狱和天堂”。我喜欢大家的精力充沛以及对创新的极度专注。作为人力资源部门负责人，我还是会引进一些政策和流程，但已经开始质疑传统观念，因为这家公司比我之前所服务过的公司都小得太多。我开始更多地了解业务的本质，也有机会认识更多的员工。随着对软件工程师的逐渐熟悉，尤其是在观察了他们的工作方式之后，我意识到人多力量大是一种错觉。在Pure软件公司，甚至放眼整个硅谷，我都看到了小而精团队的威力。

推动业务增长的传统方法就是增加人员、扩大规模，同时实行更加固定的预算目标和限制措施。但是，我在那些快速增长并成功壮大的企业身上获得的经验却是：尽可能简洁的工作流程和强大的纪律文化远比发展速度更重要。

后来，在奈飞进行了一次痛苦的大规模裁员之后，我们更深刻地认识到这一点。2001年，我们被迫裁掉了三分之一的员工。当时互联网泡沫破灭，经济一蹶不振，公司濒临破产的边缘，局面十分残酷。但在当年的圣诞节期间，DVD播放器因为价格下跌成为了热销的礼物，于是整

个行业开始复苏。我们不得不用原来三分之二的人来做相当于原来两倍的工作。除了雇人把DVD装进信封之外，我们没法再雇更多的人。我们有太多的新客户，以至于存货不足，所以不得不把每一点微薄的利润都花在购买更多产品上面。不过，每个人都更快乐了。有一天，我和哈斯廷斯拼车去上班，我对他说："为什么这么有趣呢？我迫不及待地想去上班，晚上也不想回家。工作虽然辛苦，但是感觉棒极了。我们怎么会变成这样呢？"他回答说："让我们把原因找出来。"

我们第一个重要的发现就是留下的人都是高绩效的，这就告诉我们：你能够为员工做的最好的事情，就是只招聘那些高绩效的员工来和他们一起工作。 这可远比桌上足球、免费寿司、一大笔签约奖金或者股票期权更有吸引力。优秀的同事、清晰的目标和明确的成果，这些因素在一起将成为一个强大的组合。

不要让规章与制度限制了高绩效者

里德·哈斯廷斯、我以及奈飞高管团队决心找到一个办法，让公司在快速扩张的同时可以保持团队的创新精神和突出绩效。我们需要快速招人，保持超高的人才密度——正是因为表现出色的员工在公司中的占比足够高，我们才能顺利地度过经济衰退。我们开始系统地探索一种可以把人解放出来，让他们展现最佳表现的办法。同时，我们还要给他们提供一定的指导和反馈，确保团队既不会偏离既定目标，又能在必要时突然改变发展轨迹。

这一次，我更深刻地体会到高绩效创新的驱动因素。在我的职业生涯里，我第一次作为公司高管团队的一员，直接参与开发一件产品。这可不是在Pure软件公司里的那种技术性极强的复杂软件产品。奈飞是一家娱乐公司，而我是一个超级电影迷。另外，就像我经常调侃工程师时说的，我是个正常人。我还是一名消费者。我对如何开发这件产品着了迷。我们都特别喜欢搞A/B测试，这是一种非常严苛的实验，而且我们会公开讨论哪些东西对产品有用。在产品开发中，如果有没用的东西，

我们就把它去掉。随后我意识到，我们可以用同样的原则来管人。

我认为，大团队在创新和快速行动方面能力缺失，部分原因是员工管理是一件困难的事。公司建立起各种基本规章制度来确保员工做正确的事。但是，那些做出伟大成就的团队只需要了解他们最需要完成的工作是什么，他们不需要烦琐的流程，也不需要激励手段。大多数技术人员会告诉你，一支由才华横溢的工程师组成的小团队，会胜过一支由勤勤恳恳的工程师组成的大团队。我开始想：为什么只有工程师是这样的呢？因为他们又特殊又聪明吗？

当时，尽管我也很喜欢工程师，但是我很讨厌把工程师当作一个特殊的聪明的群体来对待。我认为，各个职能的人都会希望自由自在地做项目，以他们认为在最短时间内可以创造最好成绩的方式来工作，但他们经常会被来自管理层的猜疑或低效的管理系统所阻碍。我思考着：假如市场、财务还有人力资源部门的员工也能被允许充分行使他们的权力，又会变得怎样？他们应该也会像高绩效的工程师团队一样运作起来！回首过去，就是在那一刻，我把传统的人力资源管理方式抛于身后，开始进入一个新角色——文化的首席运营官和人才的首席产品经理。

我开始严格审视公司的组织架构和设计。当时，我们已经建立了部门体系。哈斯廷斯和我一致认为，应该尽可能地保持部门管理层扁平化，因为这样能够加快决策速度。在最大的一轮裁员中裁掉很多中层管理者之后，我们注意到，没有了那些层级的意见和批准，每个人的行动速度都比以前大大加快了。我们认为，也许取消了政策和流程之后，员工还可以变得更快，完成更多工作。我们逐一分析了每个原有的流程和最佳实践，就像分析产品一样。有时候，哈斯廷斯提议削减某项流程的建议听起来如此疯狂，以致我需要花整个晚上去反复思考。不过，随着不断尝试，我们也不断收获了好的结果。

就拿取消休假制度来说，这件事被媒体广泛报道。我们告诉员工，他们可以在自己认为适当的时候休假，只需要和他们的经理商量即可。你猜后来发生了什么？大家会在夏天休一两周假，有时候会在节假日休

假，偶尔还会休几天假去看孩子的球赛，就跟没取消这项制度之前一样。相信员工会对自己的时间负责，是我们把权力交回给员工所采取的早期措施之一。

我喜欢打破常规。我最喜欢的时刻之一就是站在全公司前面宣布：“我将取消我们的报销政策和差旅政策。我希望你们运用自己的合理判断，来决定如何花公司的钱。律师们说这会成为一场灾难，如果真的变成那样，我们就重新回到以前的那套做法中去。”又一次，我们发现大家并没有滥用这种自由。我们发现我们可以像对待成年人那样对待员工，而且他们很喜欢这样。

我也开始挑战传统的员工招聘方法。随着公司的飞速发展以及业务性质的快速变化——我们已能看到流媒体技术的快速来临，我们知道，必须要建立一个拥有真正强大人才队伍的长期供给渠道的组织。在那个时候，如果我想招一名管理者，那些目标人选通常希望和自己喜欢的猎头合作，我必须改变这种方式。我们需要更有战略性。我本来可以让硅谷最好的五家猎头为我提供独家服务。但是，我决定丢掉那种传统的招聘方法，在公司内部建立一家猎头机构。这样，我便不再去招在其他公司工作的人，而是去招那些在猎头公司工作过的人，以此来培养内部招聘能力。因为只要我们具备了这种能力，我就可以告诉管理者：“如果你的团队流失了几个人也没关系，我们可以很快为你招到新的优秀人才。”

我们还在挑战传统的公司和团队战略的制订方法。我们每年都制订年度路线图和年度预算，但是这些努力都没有什么效果，因为我们最后总是错的。真的，我的意思是，这些东西都是我们编出来的。不论如何预测，我们都知道，要不了三个月或半年，它们都会是错误的。因此，我们便不再制订年度计划，这让我们有更多时间来做季度计划。于是我们开始滚动式地制订三个季度的预算，因为这是我们可以放心大胆地预测的最长区间。

我们试验每一种能够想到的、可以把团队从不必要的规则和审批中解放出来的做法。随着我们有条不紊地分析哪些做法有效，以及如何才能让员工更具创新精神、更高效和更幸福，我们开始把这种新的工作方

式称为“自由与责任的文化”。

我们用了数年时间开发这种文化，直到今天仍在推动它不断进化。我会在接下来的章节中介绍其他的内容。这种文化的基础是：管理最重要的工作是专注于建立伟大的团队。如果你雇用了所需的人才，为他们提供了完成工作所需的工具和信息，他们就会出色地完成工作，并让你保持灵活。

这种新的管理方式拥有强大的力量，奈飞拓展原创节目的速度，以及节目受欢迎的程度证明了这一点。在公司早期就开始担任内容负责人的泰德·萨兰多斯（Ted Sarandos）告诉我，把高绩效员工从各种限制中解放出来，对原创内容业务的快速发展起到了至关重要的作用。

> 泰德的团队每年的新内容开发量都翻一番。就在我们交谈的时候，他们已经制作了30部连续剧，另外还有12部故事片、55部记录片、51部脱口秀和45部儿童剧正在制作过程中。除此以外，他们还走向了全球，把业务拓展到了13个国家。让人称奇的是，他们不仅制作的内容多、速度快，而且内容种类也很多元化。泰德的团队能够制作适应不同品味的内容，从《王冠》（*The Crown*）这样的阳春白雪系列剧，到万人追捧鲜有差评的《欢乐再满屋》（*Fuller House*）。这支团队甚至开始进入真人秀领域，他们推出的《终极怪兽》（*Ultimate Beastmaster*）里有来自6个不同国家的选手同台竞技，每个人都使用自己的母语。

HIRE, REWARD,
AND TOLERATE ONLY
FULLY-FORMED
ADULTS

只雇用、奖励
和容忍
完全成熟的

泰德说，他的核心办法就是让团队专注于寻找最好的、最具备执行力的创作者，然后给他们自由空间，让他们可以实现自己的理想。他说这就是奈飞和好莱坞工作室的最大区别，这可以让他的团队有效地吸引来那些顶级创作者并推出突破性的剧目。这些创作者特别喜欢团队内部不管制作流程细节、不用各种各样的提醒打扰他们的做法。泰德团队也不采用传统的试播集模式，而是允许创作者们整季整季地制作节目。他们相信创作者能够创作出高质量的内容，在给予创作者自由的同时，也相信这些创作者才是对节目质量肩负重任的人。这些创作者果然不负众望。反观传统的好莱坞工作室，它们都是通过委员会来搞创作的，分散到每个人的责任非常有限。

泰德告诉我，受益于奈飞文化，他可以很容易地将团队从本来可能约束他们的各种限制中解放出来。比如，在他们的第三部原创连续剧中，他们就打破了原来的新剧引进模式。因为没有使用试播集模式，他们决定只引进那些剧本已经很好并且有好演员班底的系列剧。但是，杰姬·科恩（Jenji Kohan），也就是连续剧《单身毒妈》（*Weeds*）的编剧，提议引进当时剧本都还没有完成的《女子监狱》（*Orange Is the New Black*）。泰德和他的团队被她对《女子监狱》的信心所打动，又因为她在《单身毒妈》上的表现而对她充分信任，最后，非常聪明地把原来那套规则抛诸脑后。

请你扪心自问：如果你能像管理产品一样去管理员工，你难道不想用一种不同的方式去管理整个系统？如果不是从最佳实践角度出发，而是从向客户交付一件绝佳的最终产品角度出发，你会发明一套什么样的系统？你难道不希望你的员工更加敏捷吗？你难道不希望依赖他们的积极主动和保持领先（因为他们知道必须帮你把握方向）？你难道不希望把全部时间和注意力都花在确保他们获得所需资源和信息来为你完成工作、与他们一起讨论面对的挑战、让他们全心投入并给予反馈意见上，而不是把时间和注意力花在处理表格、审批和监督上？

我并不是说团队完全不需要方向设定和辅导。他们依然需要。但

是，传统意义上，他们获得方向和反馈的方式是不理想的。当我们在奈飞试验摒弃各种流程的时候，我们也在试验如何以更好的方式来沟通公司的发展方向、奋斗目标以及员工表现。

本章小结：如何做到只招成年人

1．只雇用、奖励和容忍完全成熟的成年人。

2．让员工加入到让他信任和钦佩的同事团队中。

3．打造尽可能简洁的工作流程和强大的纪律文化。

4．不要让规章和制度限制了高绩效者。



扫码下载“湛庐阅读”APP，

搜索“奈飞文化手册”，

获取各章的思考题。

POWERFUL

B U I L D I N G

A C U L T U R E O F

F R E E D O M

A N D

R E S P O N S I B I L I T Y

02

文化准则 2 要让每个人都理解公司业务

你拥有奈飞思维吗

1．公司里的哪些部门并不需要了解公司的业务？

A．技术部门

B．人力资源部门

C．客服部门

D．所有部门都需要了解公司的业务

2．如果你的员工不了解公司的业务，可能的原因是：

A．员工太笨了，无法理解公司的业务

B．公司没有为员工提供足够多的信息

C．员工所属的部门不需要了解公司的业务

D．员工不想了解公司的业务

3．如果要提高客服部门员工的敬业度，应该采取哪种方式？

A．提供更好待遇

B．加强员工培训

C．教他们阅读公司的损益表

D．建立有效的奖惩制度

4．如果要面向全公司员工开授一门培训课，首先应该选择哪门课？

A．冲突管理

B．人际沟通

C．业务运作与客户服务

D．目标管理

5．如何确定员工已经了解了公司的业务？

A．观察员工的工作表现，看是否符合业务的发展方向

B．随时询问员工公司未来6个月要做的最重要的5件事是什么，看他能否准确复述

C．在进行关于业务的沟通后提出几个业务相关的问题，看员工能否回答出

D．发放有关公司业务的调查问卷，看员工的回答情况

在我建议尽可能取消流程和审批的时候，总是会听到这样的问题："那该怎么做呢？这怎么可能呢？该拿什么来替代这些规则、流程、审批、手续和许可呢？"我的答复是："就要做的工作的情况进行清晰而持续的沟通。"我告诉员工："这是我们现在面临的情况，那是我们需要去实现的目标。"管理者越是花更多的时间去详尽、透彻地沟通亟待完成的工作任务、面临的挑战以及竞争环境，那些政策、审批和激励措施就越不重要。

即便你无法自由地取消那些政策、流程和年度评估，你依然可以就业务挑战和员工如何面对挑战展开更加清晰、公开、坦诚和持续的沟通。这样做会更加及时地提升绩效，并能灵活地调整工作目标。而且，还能鼓励大家提出问题和分享观点，引出价值连城的洞见，帮助公司完善产品、客户服务以及业务本身。当我自己开始深入学习奈飞的业务时，我深刻地体会到让每位员工都真正理解业务是多么的重要。

培养基层员工的高层视角

我在太阳计算机系统公司工作时，公司里有370名人力资源专员。370名啊！而这些人基本上都与业务脱节，无法告诉别人公司是做什么的。我们当时的主要工作就是搞一些庆祝活动。我们的工作有一半是娱乐大众，另一半是提供人力资源服务。这真的很有趣，却多少有点儿空洞。我们一直希望能够赢得更多的尊重和认可。

当我完全投入到帮助奈飞成长这件事之后，我开始因为工作而兴奋。我当初答应接受这份工作有一个前提条件，就是我不能只是一名人

力资源主管。我要直接向哈斯廷斯汇报，成为高管团队的一员。这就意味着我必须快速深入地了解公司是如何运作的。随后，我开始认识到若所有员工都能对公司业务有统一的认识，这将会带来多么大的价值。杰克·斯塔克（Jack Stack）和波·伯林翰（Bo Burlingham）合著的《伟大的博弈》（*The Great Game of Business*）一书中提出了开放式管理的观点，令哈斯廷斯和我深受启发。在奈飞将业务模式从邮寄DVD模式调整为订阅模式的过程中，我深刻体会到了管理透明的重要性。

一天早上，哈斯廷斯和我拼车去上班，在路上，他热情洋溢地谈论从租赁收费服务模式到订阅模式的转变，并为此兴奋不已。我对他说："好了，好了！我明白你在说什么。我知道当你这个样子的时候，接下来会发生什么。你确定你判断正确，对吗？"我知道大部分员工都不喜欢变化，但也深知哈斯廷斯无论如何都会这么做，因为他相信这样做对公司业务来说是正确的。显然，变革会带来阵痛。变革可不仅仅是修改一下网站上的条款，而是必须改变发货方式、计费模式，以及公司的整个结构、部门设置、主管和销售人员配备。我们还必须引入大量新人进行技术开发、服务订阅客户，并更好地利用公司不断积累的海量用户数据。在这些领域，我们当时面对着一个强大的竞争对手，它就是百视达公司，它的规模是我们的上百倍。

对我来说，很美妙的一件事就是，业务模式发生如此重大的转变，使得我必须非常专注于两件事。

第一，我必须深入理解新业务模式，以及这里面有哪些利益攸关的地方。 订阅是一场数字竞赛，只有在前期投入之后，营业额才会随着时间的推移而增加。我知道这是一个很大的赌注。我们必须投入巨资来获取第一批订阅用户，才可能获取更多的用户，这些新用户带来的收入又可以让公司进行下一次扩张。这就是奈飞的基本业务模式：为了将来的收益做前期投资。在成长阶段的大量花费，意味着我们必须快速让该业务模式发挥作用。

第二，让新业务模式有效运作的紧迫性意味着，我必须帮助公司里的其他人也理解这个新模式。 当时，公司员工知道的仅有的业务模式关

键词就是到期日和滞纳金。当哈斯廷斯建议采用一种没有到期日和滞纳金的订阅方式时，大家都觉得很可怕。毕竟，滞纳金就是百视达快迅发展的引擎。当我们表示不向用户收费时，公司里每个人都在问：“这怎么行得通呢？”

我爱上了成为一名业务人员的感觉，我不再想成为一名满脸堆笑的人力资源主管。我也喜欢清晰、全面地向每一位员工解释公司的决策理由、员工怎样以最佳方式参与到公司目标的实现中去，以及公司面临着什么样的障碍等。

我的“顿悟时刻”让我想起了我的儿子6岁踢足球的时候。我丈夫是一名足球教练，因此我去观摩过很多场练习赛。看小孩子踢足球真是让人百感交集，所有人都围着球挤作一团。去看球队第一次比赛的路上，我在车上问丈夫：“你们这场比赛的策略是什么？”他说：“我会尽全力让场上的队员同时朝着同一个方向移动。”我回答说：“嗯，这应该不难。”他说：“是的，但是在下半场，他们就必须朝反方向跑。”后来，世界杯举行时，我带着孩子们去观战。他们观看比赛时忽然意识到，原来传球是这样的！我想，做业务也是这个道理。

员工需要以高层管理者的视角看事物，以便感受到自己与所有层级、所有部门都必须解决的问题有真正的联系，这样公司才能发现每个环节上的问题和机会，并采取有效行动。 具有讽刺意味的是，公司在各种培训项目上投入巨大，花了大量时间和精力去激励员工和评估绩效，但是却没能真正向员工解释清楚业务是如何运行的。

保持沟通的强节奏

显然，当业务变得更加复杂的时候，沟通业务的运作原理也会变得越发复杂，特别是涉及到未来的发展轨迹时。要做到有效沟通，让公司领导者和人力资源部门高管指导全体管理者持续不断地进行沟通，需要花费时间。我把建立沟通的关键叫作沟通的强节奏，这需要实验和练习。

有一段时间，哈斯廷斯和我会在一间会议室里与新员工面谈，10个人一组。大家会讨论一份PPT，这份PPT就是我们制作《奈飞文化集》的开始。我们对新员工说：“这是你们的小抄。它应该成为你们对彼此的期望，也绝对是管理层对你们的期望。”后来，我们成立了“新员工大学”。每个季度有一整天，每个部门的负责人都会来做一个小时的分享，讲解他们各自业务领域内的重大问题和发展。成立新员工大学这个提议来自辛迪·霍兰德（Cindy Holland），她现在是负责内容获取和原创连续剧的副总裁。霍兰德和我旁听过公司高管层向一群投资者演示的管理报告，她感觉自己从中学到了很多，然后她来找我，问道：“我们既然可以与一群陌生人沟通这些困难的工作，为什么不跟自己人沟通呢？”于是，我们向全员推出了这种沟通方式。

奈飞的员工回忆起在新员工大学里吸收新信息的情形时都会怀着一种敬畏之情，他们说那就像是用消防水喉直接灌水喝。他们可以听到详细的介绍，包括每个部门的指标和成果，这不但帮助他们深入了解了公司业务，还让他们认识了来自不同业务领域的负责人。更有意义的是，新员工可以向这些负责人提问。

双向沟通，注入好奇文化

双向沟通至关重要。员工必须能够提出问题、批评和其 他意见。在理想情况下，员工应该可以对上至CEO在内的所有管理者提问。 在新员工大学，我们会在上课之前对学员说：“今天和你事先预想的可能不太一样。如果你不提问，你就不会得到答案。”现在回想起来，我意识到这是我们为公司的成功所做的非常关键的一项前期准备工作。它相当于给各个层级的员工一种许可，让他们可以不受约束地提问并获得澄清，无论提问内容是关于管理层对他们的期望的，还是关于管理层的某项决议的。这样做不仅能帮助员工更好地获取信息，而且逐渐在公司内部注入了一种好奇文化。这意味着管理者经常会因为有人问了一个好问题而收获一些重要的领悟。

这里有一个很好的案例。在新员工大学，泰德·萨兰多斯解释了什么是“窗口期”。这个术语在这儿是指为了分销影片而发展出来的一套传统体系：电影首先在电影院上映，然后才进入酒店，再录制成DVD，这个时候奈飞就可以通过竞价获得该影片的播放权。在问答环节，有工程师问泰德：“为什么窗口期会是这样？看起来挺蠢的。”泰德一下子被问住了。他意识到，尽管这就是业内的常规做法，但他真不知道原因是什么。所以他坦然答道：“我不知道。”

泰德告诉我，这个问题一直在他心中挥之不去，并且促使他对窗口期发起各种挑战，“多年以后，我坦然地一下子发布了一部连续剧的所有剧集，即便美国的电视业从未有人这么做过。”

永远不要低估问题与想法的价值，无论它们是哪一个层级的员工提出的。

员工的无知，是管理者的失职

你一定有过这样的经历：你向某支团队成员解释业务内容，然后他问了你一个问题，你心想，这个人对业务真是一无所知！好了，如果下次再发生这样的情况，我希望你对自己说：“等等，没错，这个人是一无所知，他不知道我所知道的东西，所以我必须要告诉他。”

在奈飞，由于业务发展非常迅速以及技术性非常强，时常会出现很多问题。当我告诉部门管理者，他们应该多多帮助团队成员来理解问题时，经常遭到反驳。这些管理者会说：“我试着跟员工解释过了，但是他太笨了，听不懂。”这时我总会回答道：“嗯，那是因为你把事情搞得太复杂了，所以别人理解不了。”我会告诉他们这样一条规则：就像跟你妈妈解释一件事情一样去解释一个问题。因为这些年来，每当我流利地操着人力资源术语给我妈妈讲自己正在牵头负责的人力资源工作时，她都会对我说：“亲爱的，这听起来好蠢。”她总是对的。

用简单直白的方式对业务进行详细解释并非一桩易事，但是这样做的回报巨大。在做咨询工作时，为了讲清楚这一点，我经常会询问那些带领客服团队的企业管理者：

◎ 你认为你的客服代表对公司的业务运作机制了解多少？
◎ 他们理解业务面临的最紧要的问题吗？
◎ 你认为他们对自己的工作为公司所贡献的利润了解多少？

现在，尽管大家天天都在讲要提升客户体验，但你知道企业在客户服务上犯错的频率有多高吗？研究调查发现了大量让人震惊的数据。据报道，78%的消费者会因为一次糟糕的客服体验而无法完成购买或其他交易，美国企业每年因此受到的损失总计高达620亿美元。研究也显示，一次糟糕的客服体验通过口耳相传造成的影响是一次良好的客服体验的影响的两倍。这是一个必须要依靠人来解决的问题。尽管现在可以通过电脑程序或预编程的问答系统来提供客户服务，然而面对面服务或语音服务还是最有效的。

任何一家拥有客服部门的公司如果希望该团队高度敬业，第一步就是教客服人员阅读公司的损益表。当然，一般来说，客服人员是最后接触到损益情况的人。毕竟，大多数客服人员并不会在公司待很长时间，对吗？他们处于图腾柱上最底端的位置。然而，所有的商业成功从根本上来说都是来自口碑营销的推动的。和客户有直接联系的员工必须理解，他们和客户的每一次互动都会导致这个客户告诉下一个人要不要使用公司的产品或服务，而这种宣传还是免费的。客服团队的每一个人从第一天起就应该理解，他们为客户带来的体验是如何直接影响公司利润的。把这个搞清楚并不难，每家公司都测算过客户获取的成本，因为原有客户推荐而成为公司客户的每一个人，都为公司省下了一笔费用。每家公司都可以和客服人员分享这种信息，作为让他们了解整体业务的一部分。

当我建议公司与员工分享业务细节的时候，有时会得到这样的回答：只有聪明人才能够理解这种信息，也只有他们才想要了解这些信

息。我发现，高管中存在一种偏见，他们认为理解这些信息是“MBA们的事”，而“那些人”不会对此感兴趣，也搞不懂这些信息。我的回答是那就别雇用那么“笨”的人。最好不要去臆想员工很笨，而是要考虑到另外一种情况：如果员工做了愚蠢的事情，要么是未被告知相关信息，要么是被告知了错误信息。

不过，只有在员工晋升到较高级别后才能告诉他们有关公司业务的负面信息，这一点肯定没错了吧？如果得知部门陷入了困境，公司正在艰难地为一个新产品开拓市场，员工会惊慌失措吗？真的能够信任他们并告诉他们这么多信息吗？当然，有些信息还是必须要保密的，但是你绝对可以把公司目前所处竞争的激烈程度以及面临的重大挑战告诉员工。

具有讽刺意味的是，公司和全体员工分享的有关战略、运营和成果的信息通常少得可怜。毕竟，现在上市公司的信息是完全公开的，那为什么财报电话会议上的投资者就应该比公司的员工更了解本公司的发展情况呢？我认为，公司如果能够面向全体员工举行一次类似财报电话会议那样的活动，是再好不过的。事实上，为什么不让员工直接收听公司的财报电话会议呢？

如果你不把信息告诉员工，那么他们就很有可能会从其他地方获得这些信息。如果你不告诉他们公司的业务表现如何、战略是什么、面临的挑战是什么以及业绩如何，他们就会从别处获得这类信息，要么从同样信息不足的同事那里，要么从网上，而网络可是最喜欢传播末日谣言或添油加醋的阴谋论的地方。

让员工学习冲突管理，不如让他们学习业务运作

太多公司花了太多的钱让员工从工作中抽出大量时间去参加培训，而这种时间、金钱和努力大多都被用错了地方。正如体育教练说的，提高成绩的最好办法就是参加比赛。

不久前，我在为一家我喜欢的公司做咨询时，员工培训负责人告诉

我，他们的年轻员工需要学习如何成为更好的管理者。我问：“他们需要学些什么呢？”负责人回答说：“呃，他们需要成为更好的管理者。”我问：“具体做什么呢？”她说：“管理。”我继续追问：“但是，是哪些方面呢？”她回答说：“呃，我们准备开两门课来讲冲突管理和人际沟通。”这两门课可能是所有培训课里面最受欢迎的，我相信它们帮助很多人成为了更好的管理者。但是，如果让我挑选一门课来面向公司全员讲授，无论学员是不是管理者，我会选公司业务运作和客户服务的基础知识。这才是员工最需要的信息，因为他们学完之后马上就能应用。对于冲突管理这样的课程，他们通常会不屑一顾，更别说为了上课还要从工作中抽出时间来。

那么，所谓的“千禧一代”员工又是什么情况呢？我在做咨询的过程中，总会被问到这个问题：“你知道，我们必须对千禧一代区别对待。对此你有什么建议？”人们印象中的千禧一代会要求特殊福利和各种终身学习项目，因为调研显示，他们最想从工作中获得的是持续学习的机会。我认为，必须将他们区别对待的想法是完全错误的。我无法忍受“千禧一代”这个词儿，我周围的朋友也很痛恨这个标签。我们应该把他们看作处于职业生涯早期的一群人。没错，我们应该教给他们更多东西，但真正应该教给他们的更多的是商业运作的原理。千禧一代愿意学习，这一点很好。他们怎么可能不愿意学习呢？他们可是刚刚跨出校门，正处于什么都想学的人生阶段。他们会吞下你喂给他们的任何东西。如果你喂给他们的是零食，那么他们就只能吃零食。但是，如果你给他们的大脑输送的是真正的商业大餐，你就会惊奇地看到他们会多么地投入，能做出多么大的贡献。

千禧一代不是什么异类，而是潜力无穷的年轻员工。如果我们教年轻员工如何阅读公司的损益表，而不是教他们如何开啤酒桶；如果我们交给他们一个真正需要协作完成的项目，而不是让他们去参加一次在线培训来学习如何协作，那么我们就教给了他们终生受用的技能，他们也才能理解什么是真正的终身学习。

PEOPLE WILL DO
BETTER WORK
IF THEY UNDERSTAND
THE BUSINESS

如果能够很好地
理解公司的业务
高绩效者
就能够更好地
工作

至于额外福利和娱乐活动，人人都喜欢。谁不喜欢和同事一起享用免费的比萨饼或鸡尾酒呢？我当然喜欢。但是，我发现最好的福利和逃离苦差事的最好方式，是有机会去更好地了解业务和客户。在奈飞公司发展的早期阶段，我们创造了很多机会让员工学习电影业务。很多人都对电影着迷，但是并不十分了解电影制作和真正的影迷文化。当时，奈飞在影迷中特别有名，因为它可以为影迷提供别处很难找到的艺术影片。于是，公司全体员工都去了圣丹斯电影节。我们也经常派人到洛杉矶去聆听著名导演、摄影师和编剧的演讲。我非常热衷于组织团队活动，但不是吃烤肉的那种。我们的团队活动会准备严肃的议题，让大家拿出大量数据，提出非常尖锐的问题，然后就公司未来和竞争态势展开激烈辩论。

2016年冬天，我接到一个电话，对方邀请我前往华盛顿州西部的一个度假牧场，参加一场有500多名软件工程师参加的大会。我当时恨不得马上跳上飞机去和我最喜欢的极客们一起共度美好时光。那次大会的主题与人工智能的未来有关。我花了三天时间，深度参与到每场讨论中去，思考和了解这个时代最具颠覆性的技术将会如何改变地球上的每一项服务和产品。还有什么能比这个更美妙呢？

你也许无法赞助一场这样的大会或者让团队去参会。但是，思考一下你能做的每一件事，基于现有资源，为员工提供尽可能多的信息，这样才能帮助他们更好地为企业助力。

情况在不断变化，沟通必须持续进行

在奈飞，一开始我们都想着就做一套简单的PPT，然后一次次地拿出来播放。但结果是，每批新员工都有不同的问题，公司的业务性质和挑战也在不断变化。你必须持续地关注要传达的信息，并随时更新，这是一件你应该坚持做下去的工作。

如何知道员工已经把我们讲的东西全搞明白了？以下是我的测试办法。

> 在休息室或电梯里随便叫住一名员工，任何一个级别的都行，然后问他公司在未来6个月里要做的最重要的5件事是什么。该员工应该能够飞快地把一二三四五都答出来，而且会使用你在员工沟通中用过的字眼。如果他们真的厉害，还能以同样的顺序说出来。假如他们说不出来，就说明沟通的节奏还不够强。

本章小结：如何做到让每位员工都理解公司业务

1．建立新员工大学，保持沟通的强节奏。

2．双向沟通，为员工提供向所有管理者提问的机会。

3．让每一位员工了解，他为客户带来的体验是如何直接影响公司利润的。

4．如果只选择一门课程面向公司全员开授，请选择公司业务运作和客户服务的基本知识。

5．最好的福利，是让员工有机会去更好地了解业务和客户。

POWERFUL

B U I L D I N G

A C U L T U R E O F

F R E E D O M

A N D

R E S P O N S I B I L I T Y

03

文化准则 3 绝对坦诚，才能获得真正高效的反馈

你拥有奈飞思维吗

1．以下哪一种反馈的效果最差？

A．面对面沟通获得的反馈

B．通过透明的反馈系统获得的反馈

C．通过匿名的反馈系统获得的反馈

D．将来自领导的反馈、来自同事的反馈和来自下属的反馈结合起来

2．领导者为什么总是无法把真相告诉下属？

A．觉得下属不够聪明，理解不了

B．觉得下属不够成熟，理解不了

C．觉得这种做法有点儿不近人情

D．希望能够与人为善，从而让自己的感觉良好

3．管理者必须向员工坦承的内容包括：

A．公司目前的业务发展情况

B．公司面对的困境和挑战

C．对于员工的真实看法

D．以上皆是

4．以下选项中，哪一项不属于要求员工坦诚沟通可以获得的好处？

A．扼制了办公室政治和背后使绊

B．帮助员工成长

C．让员工能够发泄出心中的怨气

D．消除员工藏在心里的意见与分歧

5．以下哪一种给反馈的方法是不恰当的？

A．给出笼统的定性结论

B．针对具体的行为

C．不带情绪

D．配合恰当的语气和积极的肢体语言

商业领域最有价值的洞见之一，就是礼貌而诚实地告诉员工真相并非一件残忍之事。事实上，开诚布公地告诉员工他们需要听取的意见，是获得他们的信任和理解的唯一途径。

大部分人都觉得无法把真相告诉下属或同事，因为觉得他们不够聪明，理解不了；或者他们不够成熟，理解不了；又或者这样做不近人情。问题出在哪里呢？出在人人都想与人为善。我们希望彼此之间能够友好相处，这就意味着要让对方感觉良好。但是这种对让别人感觉良好的渴望，其实是源于我们想让自己感觉良好，就像我们去做一件正确的事来让自己感觉良好一样。但这会导致别人的实际感受更差，因为这种做法并没有解决原有问题，而且最终还会让人自食其果。

既然是成年人，就应该有能力听真相。所以，你招聘来这些成年人之后，就有责任告诉他们真相，这是他们最想从你那里听到的。

人前人后言行一致

奈飞最重要的要求之一就是要员工公开谈论问题。不管是对基层员工还是高层管理者，均是同样要求。我们希望人们在公司里随时随地都可以做到坦诚沟通。

里德·哈斯廷斯和我能够顺利合作的一大原因是，我们总能以诚相待。哈斯廷斯喜欢我的一点是我不光对他坦诚，而且对公司每一个人都很坦诚。我的一位老同事听过很多我和哈斯廷斯在Pure软件公司共事时发生的故事，所以当我告诉她自己要去奈飞工作时，她说：“什么？！你要和这头野兽一起去另一家初创公司？”我都忘了我有时会叫哈斯廷斯这

个绰号。那个时候，他真的很凶悍。但是，他对我期望甚高，总是在挑战我，让我交出更出色的东西。

做到绝对坦诚对我来说就像呼吸一样自然，不过，在其他公司我就不那么受欢迎了。我决定离开大公司前往哈斯廷斯的创业公司的其中一个原因是，我总是会遇到麻烦。人力资源部门副总裁会把我叫到他的办公室，大声质问："你是不是开工程师的玩笑了？"我说："是的，不过，有没有搞错！他们抱怨浴缸里的水不够热，毛巾不够软，还有游泳池里的水太凉了。"副总裁就会责备我："工程师是我们最重要的资源，你必须给予他们特殊对待！"我并不认同这一点。就像前面讲过的，我实在是厌倦了把工程师当作上帝一样对待。

到了哈斯廷斯那里，一切都不一样了。在面试我时，他的第一个问题是："你的人力资源理念是什么？"记住，我可是在太阳计算机系统和柏兰德两家公司工作过的，于是我用人力资源术语流利地回答道："我认为每个人都应该有野心，坦诚，能够通过被赋能为企业做出贡献。"哈斯廷斯看着我说："你说的是什么？你知道你刚才说的那番话毫无意义吗？那些词串起来，甚至都不能组成一句有逻辑的话！"

我镇定自若地回答道："嘿，你根本不了解我！"

哈斯廷斯针锋相对："如果我们像这样谈话，你觉得我能怎么了解你？告诉我，你会做什么来帮助公司成长？"

那天回到家后，丈夫问我面试得怎么样。我告诉他："我和CEO吵了一架。"但幸运的是，我拿到了这份工作。我很快就喜欢上哈斯廷斯和我之间可以直言不讳的这种感觉。他会经常挑战我的想法，然后对那些我可能脱口而出的人力资源大道理挑刺儿，这种感觉棒极了。我有一种被尊重的感觉。哈斯廷斯从来不会对我有哪怕一丁点儿的呵护，而我喜欢他逼着我不断找出新办法来提升业务。一旦我取得了某项让自己感到十分骄傲的成绩，他会说："好吧，这确实不错！那接下来又该怎么办呢？"

奈飞文化的支柱之一是如果谁对某个员工有意见，对本部门的某个同事或公司里其他同事的工作方式有意见，他们就应该和当事人开诚布

公地沟通，最好是当面沟通。我们不希望有人在背后批评别人。因为我是人力资源部门负责人，所以管理者经常向我抱怨自己的下属或其他部门的员工，我总会问管理者：“你有跟他本人谈过吗？”

用这种透明的标准来要求员工有诸多好处。其中一个好处就是它扼制了办公室政治或者背后使绊。我经常说我痛恨办公室政治，不光是因为它很肮脏，还因为它非常低效。想想看，如果我要从背后捅某人一刀，我首先要弄到一把刀，然后把它藏起来，直到我和这个人独处时或趁别人不注意时再下手。我最好确定能干掉他，否则他会回来找我寻仇。做这件事需要策划，而且风险巨大。比较起来，直接告诉这个人岂不是更容易一些：“你做的事情快把我逼疯了，所以请停止吧！”更重要的是，开诚布公可以帮助员工成长，还能消除员工藏在心里的意见与分歧。

公开批评的价值

对于新员工而言，公开批评是奈飞文化中最难适应的一部分。但是大部分人很快就会发现，这种公开具有多么高的价值。当我和公司一位优秀的部门管理者埃里克·科森（Eric Colson）讨论此话题时，他告诉我，给予和接受坦诚的反馈对团队的成功至关重要。这也是科森能够在不到三年的时间里，就从一个普通员工晋升到数据科学与工程副总裁位置的原因。

在来奈飞之前，科森在雅虎负责一支小规模的数据分析团队。据他回忆，雅虎的文化是对别人倾力支持而无批评指责。科森说，最初在奈飞收到同事的批评意见时，他非常难受。“其他人会告诉我，‘科森，你的沟通能力不行，你在向听众传递一条信息的时候，花了太长时间才提出自己的观点，而且还不够清晰。’”科森当时的第一反应是：哦？我对你们也有一堆意见呢！但不久之后他意识到：“当你仔细反思别人的话时，你会从

他们的视角来看问题，你就学会了如何做出改进。这种直截了当真的很有帮助。”

在奈飞，我经常看到员工从收到负面反馈的打击中迅速振作起来，他们不仅学会了珍惜这种反馈，也学会了始终如一和考虑周全地给予他人这种反馈。

科森也和我分享了一个故事，这进一步佐证了我经常从那些不愿意给员工严格反馈的管理者那里观察到的现象：不给严格反馈，会给管理者带来不必要的压力，他们不得不掩盖事实并欺骗员工，进而导致员工丧失做出改进的机会。

科森告诉我，他在雅虎的时候，有一次忍住了没有去批评一名下属，而这个人本来是特别需要一次批评的。后来科森不得不自己来补救这名员工的不足，整个过程让人筋疲力尽，对员工本人也不公平。“我当时太好说话了，”科森告诉我，“这意味着从很多方面来讲，我都是一个糟糕的管理者。你百般粉饰，最后却对员工造成了伤害。”

学会给出受欢迎的批评

我们在奈飞努力激发科森所表达的那种“绝对坦诚的反馈会带来价值”的信念。我们还指导管理者，让他们可以轻松自如地给出反馈。这方面的工作占用了我的大部分时间。有时候，我会让那些心有怨言的人大声而激动地发泄出来。他们会事无巨细地把那些惹恼他们的人的各种不端行为都表述出来。然后，我会问：“你把这些告诉对方的时候，他怎么说？”通常，正在抱怨的一方就会说：“我没法把这些话告诉他！”我就会反问道：“但是你刚刚告诉我了，不是吗？”这时，他们就会面带窘色，意识到在别人背后说坏话是不对的。接下来，我们就会以不带情绪的方式重新演练一遍刚才的谈话。我们还会讨论用具体实例来说明问题行为的重要性，并提出相应的解决办法。遵循以上原则会让这种谈话变得富

有建设性。

练习对于打磨你的表达方式非常重要。你可以对着镜子或你的配偶、朋友来练习。大声地说出你要说的话，大到可以听到自己的语气。你甚至可能会想把自己的声音录下来。同时，你的肢体语言也很重要，甚至比你的口头语言更有表现力。很多时候，我们完全没有意识到肢体语言传达了多么强烈的负面信息。一个朋友告诉我，她去向一名教练求助，询问如何与自己的老板谈话，因为她的老板为人非常苛刻，整支团队的所有成员都无法与其有效沟通。这名教练让我的朋友模拟了一下她通常是如何与老板交谈的。然后，教练喊道："好了，我现在知道她有多么讨厌你了！"原来我朋友讲话时总是手舞足蹈。教练让她以后和老板谈话时把双手放在身后，后来她和老板的谈话效果大大改善了。

给予反馈最重要的是要针对行为，而不是笼统地给一个人定性，比如"你不够专心。"反馈的内容必须是可操作的，反馈对象必须理解他们的行为需要做出哪些特定的改变。像"你做得不错，但是还不够"，这样的评论实际上是毫无意义的。你可以这么说："我能看到你工作非常努力，我很欣赏这一点。但是，我也注意到，你在某些事情上花了太多时间，而这些时间本可以花在更为重要的事情上。"这样，你接下来就可以和对方更好地确定事情的优先顺序了。我曾经收到过一份相当有用的反馈，堪称是直言不讳和提出解决方案的典范。一位和我在工作上接触较多并经常一起开会的同事告诫我应该少说话："你总是话太多，别人都没有机会说出自己的想法。"于是我开始多加注意，确保自己要少说多听。

很多人会对做到直言不讳犹豫不决。事实上，大部分人都希望有机会可以更好地了解自己的行为方式以及别人会怎么看待自己，只要我们表达的语气不是充满恶意或盛气凌人就行。

自上而下树立坦诚的榜样

你希望公司自上而下的每一个人都能做到开诚布公，要达到这个效果，必须制订一个标准，并自上而下来练习。奈飞高管团队在很多方面

都树立了坦诚的榜样。我们会在团队会议上做一个名叫“开始、停止和继续”的练习。在这个练习中，每个人都要告诉一名同事一件他应该开始做的事、一件他应该停止做的事，以及一件他做得非常好且应该继续保持的事。我们非常相信透明带来的价值，因此会在会议中大声地做这个练习。当高管回到各自部门后，他们会将刚刚完成的“开始、停止和继续”练习以及他们分别说了哪些内容告诉部门成员，坦诚的重要性便开始如涟漪般逐渐影响到全公司。这不是一条命令，我也没有把这个练习当成一项人力资源举措，但大多数高管都是这么做的，这体现了榜样的力量。有些人告诉我，这么做对他们部门无效，我就会说：“你知道吗，产品部和市场部也这么做，而且看起来很有效，因为他们现在可以完成很多了不起的事。”这通常很有说服力。

为了自上而下地树立起坦诚的榜样，我们要求所有部门领导者在员工管理上也做到这一点，同时指导员工做到坦诚。我们坚持让所有领导者持续不断地分享反馈，还要求他们为团队设立明确标准：禁止在背后议论别人，或是在同事面前抱怨其他同事，除非所抱怨的问题涉及伦理道德，比如性骚扰这类需要保密处理的问题。

奈飞公司另一个优秀团队的缔造者是罗切·金（Rochelle King），她最初管理一支小规模的设计团队，后来成为负责用户体验和产品服务的副总裁，管理着一支更大的团队。

> 金回忆道，开始时，要给予非常公开和坦诚的反馈对她来说非常困难。但是，因为这是一个硬性的要求，她别无选择，只能逼自己去适应。金说：“我觉得作为一名领导者，我必须做一些难做的事来维护公司的文化。这种事情与我的天性格格不入，比如当着别人的面展开艰难的谈话。但我知道我必须要这样做，即使这样做令人非常不舒服。当它成为文化的一部分时，我就得用心去做。别的部门领导者都是这样做的，所以我也要做到。”

如果你能够充分地沟通信息，并以身作则地贯彻透明的原则，坦诚

就能够成为你文化中普遍存在的一部分。

为反馈提供多种机制

最终，我们决定不仅要针对直接下属和团队成员提出批评意见，还要针对其他同事提出批评意见。因此，我们建立了一套系统，每年向公司全员发送一次“开始、停止和继续”反馈。我们挑了一个日子作为年度反馈日，然后让每个人以“开始、停止和继续”的形式向反馈对象发送评语。随着我们不断尝试新事物，这些做法在创建企业文化的过程中也在不断演化。一开始，这个系统是匿名的。工程师一如既往地提出强烈反对，管理层告诉大家应该公开和坦诚，但却提供了一个缺乏透明度的工具，于是工程师就开始在自己提的意见下方署名。高管团队认为他们的想法很好，因此后来修改了这个系统。

为了让员工相信公司真的希望他们积极参与这件事，我密切关注大家在给出反馈意见时的积极性。我并不希望大家为那些很熟悉的同事写一些不痛不痒的评语。整件事情的意义在于，我们为实现全面透明提供了一个平台。科森告诉我，他第一次写反馈意见的时候想：“如果我只给一小部分人写评语，帕蒂肯定会说，‘这算什么？你和50多个人一起工作，但是只给其中3个人反馈？！’”既然公司建立了这样的一个反馈流程，就必须让员工用心去做并积极参与。

毫无疑问，对某些人来说，他们需要一段时间才能适应这个流程。

> 科森提到他第一次写反馈意见的时候是多么忐忑不安：“我当时不喜欢一名产品经理做某件事的方法，我记得自己在按下发送键之前一直犹豫，心想，天啊，他会怎么想我呢？这会惹恼他吗？但让我惊讶的是，第二天当每个人都收到自己的反馈后，他来到我的办公桌前，说，‘嘿，我收到你的反馈了，谢谢你，这对我太有帮助了。’”科森回忆说，这让他开始非常期望反馈日的到来。

根据我的经验，大概90%的人都有类似反应，反馈通常会带来有建设性的谈话，并真正起到消除隔阂的作用。

坦承成绩，更要坦承问题

对于公司面临的挑战，我们也做到了绝对坦诚。公司早年的发展之路非常坎坷，我们会向全员分享公司遇到的困难，清楚地阐述时间期限、业绩指标以及该如何实现目标。我们希望所有人都理解我们将去往何方、现在正在做什么。我认识到最关键的一点是真正深刻地理解业务面临的挑战。在大部分公司，没有人负责在全公司范围内沟通这类信息，结果很多人，甚至整个部门的人经常对这些情况一无所知。很多公司甚至会因为担心员工的反应，推迟实施重大战略和运营变革。

在奈飞，我们的体会是，帮助员工为变革做好准备可以在全公司内建立起信任感：让员工相信我们会主动把公司带向它要去的地方，相信我们不会在与之相关的变革上误导任何人。当然，有时候这种变革是不受欢迎的。我们早期面临的一大挑战就是转型到流媒体业务。我们一直在说流媒体是奈飞业务的未来，在产品交付和内容创建做得越来越好的同时，我们也在密切地关注客户的消费习惯。当时，我们经常就业务转型对客户意味着什么展开公开、激烈的辩论。决策难度透明并没有让这些决策做起来更容易，但是坦诚对话确实帮助公司全体员工做好了准备，也让我们在正确的时间做出了正确的决策。我们并没有因为员工担心变革会带来震动而推迟变革。当然，变革是艰难的，肯定会有些人因此而不开心。但是，在处理整件事情的过程中我们都做到了清晰透明。

太多时候，高层管理者以为分享业务所遇到的麻烦会加剧员工的焦虑感，但其实更让人焦虑的是对信息一无所知。无论如何，你都不能向员工隐瞒真相，隐瞒真相或半真半假只会引来他们的鄙视。信任是建立在坦诚沟通的基础之上的，我发现当员工听到半真半假的话时就会开始冷嘲热讽。冷嘲热讽就像是癌细胞，它容易扩散、转移成牢骚和不满，并导致阿谀奉承和背后中伤等不良风气。

RADICAL HONESTY
HELPS
PEOPLE TO GROW

绝对坦诚
帮助
人们成长

领导者能够坦承错误，员工就能畅所欲言

有人曾经问我："你为什么把我解雇了？"我说："这是一个好问题，让我想想。肯定不是因为挪用公款、性骚扰或者泄露机密。等一下，我知道为什么了。假如我们正在进行事后检讨，讨论一件事哪里做得不好，你会说，'哦，我知道有问题，但是没人来问过我。'那我可能就得让你走人了，因为你明知道一件事有问题还容许它继续发生。"

在业务问题上保持坦诚还有另外一点很重要，那就是坦诚必须是双向的。员工应该了解，永远不要向上级主管隐瞒问题或信息。 作为领导者，你应该身先士卒，用行动而不是用语言来表明你希望员工可以畅所欲言，他们可以直接告诉你业务相关信息，哪怕是坏消息或是你不赞同的消息。否则，大部分人永远都无法真正向你敞开心扉。德勤有限公司（Deloitte）发布的一项研究结果表明，来自众多行业领域的70%的员工承认，他们在可能危及自己绩效的问题上会保持沉默。

假如你打算在一场会议上做出一项决定，而你的一位下属在过去几个月里一直向你喋喋不休地抱怨这是一个很愚蠢的决定。当会议接近尾声，但此人还未曾发言，你就应该点他的名，问他："对了，我们准备做出一项决定，但是在过去四个月里你一直告诉我你反对这项决定，今天却一句话也不说。你是已经改变主意了，还是以为我会不听你的意见？"你必须展现出勇气，让员工有勇气把下面的话说出来："老实说，我一点都不认为这是个好主意。我反对的原因如下……"

当然，从与你同级别的同事或者老板那里获得坦诚意见是一种感

受，从你的下属那里获得意见又是另一种感受。但这恰恰是你需要的。因为你并不总是绝对正确的，而且满足于正确可能会非常危险。我曾经特别喜欢这种满足感，也非常喜欢自己正确的感觉。当我告诉哈斯廷斯或某位高管，我认为他们的某项决定是一个坏主意，而我后来被证明是正确的时候，我会非常高兴。有一次，哈斯廷斯给我发了一封邮件说："你是对的，我错了。"我把这句话打印出来放在了钱包里。我每隔三年才会收到一句这种评论，所以这对我来说是一件大事！但是后来有一天，我们正在讨论某事，哈斯廷斯说道："你是对的，这件事我错了。"我却再也高兴不起来了。我反倒对自己很生气，因为我之前没有把这件事说得更明白。我当时想的是我怎么才能对这件事做一个更好的论证。

如果领导者不但坦然接受错误，而且乐于公开承认错误，就像哈斯廷斯那天所做的那样，他们就是在向团队发出一个强烈的信号：请畅所欲言！

鼓励员工把问题摊开来说的一个最好办法，就是让员工看到那些畅所欲言的人都安然无恙。哈斯廷斯很擅长这一点。我非常喜欢汤姆·威勒瑞（Tom Willerer）告诉我的一个故事。

> 威勒瑞说，有一次他在一场大约有35人出席的会议上和哈斯廷斯出现意见分歧。那个时候，Facebook已经开始实行用户发布内容可无障碍分享的政策，比如正在阅读或收看的内容以及将要参加的活动。哈斯廷斯希望奈飞也能赶上这趟车——把会员的节目收看信息直接推送到他们的Facebook页面。威勒瑞认为会员应该有权决定哪些信息可以共享，但是哈斯廷斯强烈反对。两人在一大群人面前就此开始激烈争论。威勒瑞强调说调查数据显示会员希望有这个选择权。后来，哈斯廷斯同意让威勒瑞和他的团队通过A/B测试来检验哪种办法更好。数据显示威勒瑞是对的，于是哈斯廷斯公开宣布："看看，我之前并不认同威勒瑞的观点，但他是对的。干得不错。"

当威勒瑞成为Coursera公司的首席产品官之后，他把以身作则的智慧带到了新岗位上。他很欣喜地告诉我，他当初带进Coursera公司的一个自认为重要的想法是多么不切实际。

> 凭着“明亮耀眼的奈飞背景”，威勒瑞很确定Coursera应该提供7天24小时的课程流，这样用户就可以随时按需上课。授课教授却认为，这些课程应该只在学期开始的时候提供，就像线下大学一样。他们说，学生们需要有一个硬性的起点以及完成期限，以激励他们不断学习。威勒瑞觉得这种办法过时了，仍坚持推行大量的课程，还设计了非常炫目的新接口。结果如何？开始上课的人更多了，但是能够完成课程的人却更少了。这就给Coursera带来了很大问题，因为公司的业务模式并非开设大量课程，而是让学员上课并获取学分。教授是对的，硬性的完成期限对学习来说很重要。但是，威勒瑞也不是完全错了。在进行了多次的测试之后，Coursera公司最终推出了一种混合模式：每两周开始一门课程，作业必须在期限内完成，但假如学员知道自己已经落后于进度，他们可以在两周后重新开始。

在很多公司里，像上述这样的争论和反对都被压制在下面了。这可能就是为什么CEB公司（Corporate Executive Board）所做的一项研究会发现，那些积极鼓励坦诚反馈并拥有更多坦诚交流的公司十年期的投资回报，比那些没有这样做的公司高出了惊人的270%。

透明文化，让错误无处遁形

保持透明还有助于确保人们坚持自己的立场，不会在事后无可救药地陷入相互指责之中，至少不会经常陷入这种境地。“我已经告诉过你了”，这句话说起来好玩，但它对解决问题却毫无帮助。

我们在奈飞遭遇的最大失败之一，就是决定把业务分成DVD出租服

务和流媒体服务两项，并同时提高两项服务的订阅率。那是一次惨痛的失败——客户被激怒了，所以不到一个月我们就改了回去，还发表了一封公开致歉信。我不会说没有任何人提出过反对意见，或是说过“我告诉过你了”。但事实是，高管团队都同意了这项战略，而且每个人都曾经有机会提出反对。罗切尔·金当时已经被提拔到高管团队，她记得我当时是这样跟她说的：“公司事后很好地进行了总结，让所有部门的负责人都思考接下来该做什么。我们都对这项战略了然于胸。因为公司的透明文化，所以整支团队都必须为后果承担责任。”

那些反对匿名反馈系统的工程师之所以会反对，是出于对公开的、有价值的贡献的尊重。这是我喜欢工程师的原因之一。当他们编程时，他们写的每一条代码都会被清楚地识别为是谁所写。他们也明白，如果能够把每条代码的错误或成绩跟踪到人，就可以帮助每个人更好地编程。在反对匿名反馈系统这件事上，他们是对的。一旦评论的来源得以识别，反馈就会变得更加周到和富有成效。

传统观点认为，如果允许人们匿名，他们就会表现得更坦诚。但根据我的经验，情况并非如此。坦诚的人会坦诚地对待任何事情。而且，如果你不知道是谁给你的反馈，你怎么把他的评语和他的工作背景、他的上级以及他的性格特点结合起来呢？匿名反馈最大的问题就在于它传递出这样一个信息：人们只有在对方不知道自己是谁的时候才是最坦诚的。

我最近与一位人力资源总监聊天，她告诉我，她刚刚拿到了公司半年一次的员工调研结果。她想和我讨论一下后续准备推出的一些人力资源方案。我问她，公司是否聘请了一家外部公司进行匿名调查。她说是的，并提到她曾卖力地说服管理层进行此项投资，因为她知道这有多么重要。我问她是谁设计的调研问题。她说公司购买了一个现成的软件。我说：“我敢打赌，有员工抱怨你把冰箱里四种调味水拿走了，对吧？”我想表达的是，如果依赖匿名调研和事先设计好的问题，就不会得到高质量的反馈信息。如果你想知道员工在想什么，没有比直接询问他们更好的方法了，而且最好是当面询问。 这家公司有70名员工。他们本

可以简单地按照10人一组，把员工分成7组，然后让大家分享自己的想法。

你的员工可以面对真相，你也可以。

本章小结：如何做到绝对坦诚

1．人前人后要做到言行一致。

2．公开批评，面对面沟通是解决问题的最有效方法。

3．只有当管理者能够坦承错误时，员工才能够畅所欲言。

4．公司要有一套透明的反馈系统。

POWERFUL

BUILDING A CULTURE OF FREEDOM AND RESPONSIBILITY

04

文化准则 4 只有事实才能捍卫观点

你拥有奈飞思维吗

1．如果你团队里的一些成员就某个问题过于坚持己见，以下哪种方法能够帮助他更全面地理解问题？

A．指出他观点中的错误之处

B．让他在公开辩论的时候站在对方的立场进行辩论

C．禁止他发言，要求他安静聆听对方的观点

D．要求他为他的观点提供更多的数据支持

2．以下选项中，利用数据的不正确的方法是：

A．用数据驱动决策

B．把数据与业务背景相结合

C．将数据作为决策的参考依据

D．对数据进行分析，删除需要忽略的数据

3．为什么企业要倡导公开辩论？

A．推动人们更深入地探究事实，并以事实为基础进行辩论

B．年轻的员工很喜欢这种透明的辩论方式

C．有利于解决观点分歧

D．以上皆是

4．如何保证辩论不会陷入为争论而争论的境地？

A．严格筛选参加辩论的人选

B．始终遵循“辩论必须从本质上服务于业务和客户的需要”这一标准

C．对辩论的流程进行严格的控制

D．在辩论偏离原本主题时立刻喊停

5．把参与者分成三四个人一组进行讨论的好处不包括以下哪一点？

A．迫使每个人都能够畅所欲言

B．加快讨论的进程，尽快得出结论

C．让来自不同部门的人相互了解对方的思维方式

D．避免讨论受到专业性的限制

奈飞的高管团队成员都特别喜欢辩论，并且会以一种美妙而睿智的方法展开辩论。我们会梳理对方的观点，尽管并不总是认同某人的观点，但会觉得对方真的很聪明，于是就想弄明白他为什么会这样想。这种对彼此智慧的尊重以及对探究对方观点基础的真正渴望，推动了辩论的激烈进行。大多数时候，这种辩论还能在言语激烈的同时，做到卓有成效和有礼有节。高管团队也会在很多会议上为员工示范如何进行公开辩论。

尽管有这么多令人生畏的挑战快速而疯狂地涌现到奈飞面前，但公司仍能保持自我重塑和发展，一个主要原因是，我们教会员工提问“你怎么知道这是真的？”或者“你能帮我分析一下是什么让你相信这是真的吗？”比如，为了减少视频播放的缓冲时间，我们付出了一番不小的努力。这是一个特殊的问题，只有工程师才真正理解是怎么回事。我们告诫销售和市场部的人不得对工程师发火，不能说：“你必须搞定这个该死的缓冲时间问题！”而应该这样说：“你能帮我分析一下为什么缓冲要花这么长时间吗？”我们的要求很明确，提问的态度必须真诚。如果以一种真正感兴趣的态度来询问别人正在面临的问题，就可以在双方之间建立起一座牢固的“理解之桥”。 对于缓冲时间这个问题的回答让那些非技术员工大开眼界，他们之前完全不了解工程师面临的挑战有多大。

慢慢地，这种提问方式开始有助于培养好奇心和尊重，还为团队之间以及团队内部带来了宝贵的学习体验，同时也避免了各种谣言和小道消息。有一天，一名工程师真诚地问一名市场经理：“我听说你们花了700万美元来获取客户，你能告诉我这是怎么做的吗？”当我听到这一切时，感到非常自豪。

新加入的管理者通常需要一段时间才能习惯这种做法。一名简历相当优秀的新高管召集了一次全员会议，向整支团队介绍自己。我也去参加了这次会议。当他开始长篇大论地讲述一支团队已经在全力以赴试图解决的问题时，一名工程师举手说：“我们很高兴你加入，也迫不及待地想要向你学习。但我认为你应该知道，我们已经意识到了这个问题，而且一直在努力解决它。”这名新高管没有提前花心思去了解情况，所以并不知道原来团队已经在这个问题上取得了重大进展。当我和这名新高管走出会议室的时候，他对我说：“那个人以为他是谁？他怎么敢那样跟我说话！”我告诉他，那是我们最好的工程师之一，还有，公司的常规做法是，询问别人正在解决的问题的本质，而不是假设自己已经理解了这个问题。事实证明，奈飞的文化对这名新高管来说太难适应了，不久之后他就离开了。

更为常见的情况是，人们通过学习才能理解正确提问的行为准则。

坚持你的观点，用事实为它辩护

员工有自己的意见，这没有问题。问题是，你不仅要有自己的意见，还要为之极力争辩。但是，意见应始终以事实为依据。坚持以事实驱动的决定并不会减损意见的重要性，这只是意味着员工要尽力确保他们的意见有充分的根据。我经常对高管们说：“有自己的意见，坚持自己的立场，在大多数时候让自己意见正确。”除非意见持有者愿意以事实为依据来为自己的意见进行辩护，否则意见是没有帮助的。商业上的一个巨大危险就是，有人因为自己强大的说服力赢得争论，而不是依靠观点本身。奈飞曾经有个家伙很擅长辩论，我的意思是，你听他讲话时会被他绕进去。他的口才极好，而且能令人信服，但他的观点却总是错误的。

我们在奈飞提出了一个要求，即人们必须通过探求事实来完善自己的观点，并且以开放的心态去倾听那些他们并不认同，但以事实为依据的辩论。 这个要求执行得很顺利，因为我们早期的员工都是数学家和工

程师，科学方法就是他们的生命，他们依靠这些方法来发现事实，然后调整自己对问题的理解以及处理问题的方式。随着公司的壮大，我们有意培养员工对事实驱动和科学方法的痴迷，不只是在工程部，而是在全公司。你的公司也可以广泛推行这套行为准则，即便不是工程师的公司也可以。

请注意，我这里讲的是“事实驱动”，而不是“数据驱动”。近年出现了一些数据被神化的现象，仿佛数据本身就是答案，是最后的真相，认为数据构成了经营公司所需要的事实，这是一个危险的谬误。当然，过硬的数据是至关重要的。但是，你也需要一些定性的洞察和明确的意见，并且需要你的团队以公开而不失趣味的方式来就这些洞察和意见进行辩论。

数据并不带有观点

我很喜欢当初我们在数据科学领域招聘新人的那段经历，尤其是在创业初期。我们对消费者行为都有自己的观点，直到被这些数据科学人才打破。一开始，我们对消费者行为的认识是建立在把自己当作消费者的基础之上的。我们经常争论说：“他们不是这样收看节目的；不，不，我不那样看节目。”随着公司转型到流媒体业务，我们开始获得实际的收看数据。之前，我们只知道哪些DVD被发放给了用户，以及哪些DVD被用户放到了队列里——这项现在几乎被人遗忘的功能允许用户把任意数量的DVD加入队列，一旦这些DVD回到仓库，公司就可以发货给这些用户。仿佛在突然之间，我们可以看到观众实际上最喜欢看到哪些内容。谁会知道观众竟对《仓库淘宝大战》（*Storage Wars*）和《沼泽人类》（*Swamp People*）这样的节目疯狂着迷呢？蜂拥而至的数据颠覆了我们很多的原有认知。

数据确实很不错，数据的作用也很强大，我热爱数据。但问题在于人们往往过分依赖数据，经常过于狭隘地来看待它，脱离了更为广泛的业务背景。人们把数据当成了答案，而不是提出好问题的基础。我喜欢

泰德·萨兰多斯跟我介绍的他们团队在使用数据时的不同做法。他说，内容团队的决策以数据为参考，而不是由数据驱动。当奈飞发布《纸牌屋》时，很多人关注的都是泰德的团队是如何巧妙地挖掘了奈飞的收看数据的：人们认为这部电视剧之所以能叫座，部分原因是里面的明星演员很受观众的欢迎，就如同另一部也是关于华盛顿权斗的电视剧《白宫风云》（*The West Wing*）一样。事实上，虽然数据确实起到了重要的帮助作用，但奈飞决定推出这部电视剧的一个很大的因素，是因为它的制作者是才华横溢的大卫·芬奇（David Fincher）[4]。

泰德强调，来自数据分析的洞察是对团队决策的补充，但这绝不是起决定作用的。他们已经看到，即使有各种支持数据，项目依然会失败。无论是推一部电视剧还是电影，都需要做一个主观判断。当团队决定推《女子监狱》时，节目甚至还没有完善的剧本。并不是数据告诉他们该片会叫座，而是因为该片的编剧杰姬·科恩富有远见。《女子监狱》这部剧源于一本书，曾经有人想把它拍成一部电影，但又担心观众不会同情囚犯，而且监狱可能是一个阴森恐怖的场所。于是科恩计划将故事延伸，把观众带入囚犯入狱前的生活中去。这就让观众看到，许多最终进入安全级别较低的监狱中的女性，并非铁石心肠的罪犯，从而让观众更容易被她们的人生故事所吸引，也更同情她们。

内容团队经常惊讶于观众对原创节目的反应，有些节目带来的反应比预料的要强烈得多，有些则相反。内容团队在决定是否要推出一部片子时，他们不以观众反应数据为终点，而是把这些数据作为起点来拷问自己对这些反应的理解。如果某个节目的反应平平，他们会去了解是因为创意失败还是因为市场营销不足或节目定位不对。泰德还指出，在提供人们想看什么节目这类信息方面，观众数据的作用有限。当奈飞开始进军全球市场时，有关国际观众都看什么的传统观念被全球票房数据扭曲了。这些数据似乎显示，海外观众并不都对一些美国节目感兴趣。而这些数据没有考虑到的因素是，很多国家的观众接触美国节目的机会有限。当奈飞开始在全球提供如此多的节目时，观众一下子蜂拥而至。泰德这样描述团队的内容创建过程："我们根据直觉采取了不少行动，在为

团队寻找人才时，我会留意那些会分析数据，而且凭直觉就知道该如何忽略数据的人。”

泰德还警告说，数据可以被当作一个挡箭牌，抵挡本该用主观判断来做出决定的责任。基于真实数据来做决定会令人们感到更自在，部分原因是：如果决定是错误的话，就可以把责任推到数据上面。电视连续剧的试播节目就是一个很好的例子。

PEOPLE'S OPINIONS
SHOULD ALWAYS
BE FACT BASED

人们的意见
应始终
以事实为依据

因为这些节目都经过了观众测试，所以如果一个节目最终失败了，制作团队总是可以说：“可是测试的时候真的挺好的。”泰德的团队没有遵循这种试播模式，他们一口气把整季的节目全部制作了出来。

人们也会对自己整理的数据持有偏见。我们发现，人们倾向于认为自己的数据优于他人的数据。所以，市场部用一批数据，销售部用另一批数据。但其实，数据只是解决问题的一个部分，即便每一个部门的每一个人都拥有同样的数据，你依然需要让大家就业务的各个环节进行辩论，而这些是数据做不到的。

小心看起来很好实际上没用的数据

软件工程师知道我喜欢他们，所以他们经常会来找我，让我去看看他们的新产品。有个人想让我看看他开发的一个新奇的人力资源管理软件。他在白板上画出了软件的产品图，那是一个复杂的系统，目标像瀑布一样从高层管理者一直延伸到普通员工。所有的数据输入到软件后，就可以对员工进行非常密集的测评。整个过程耗时两小时，每名员工需要一名协调人，这样才能填满一个巨大的关系数据库中所有的数据字

段。我让他停下来，然后说："我能说点儿什么吗？能就停在那里吗？所以，我需要从你们部门调一个人来，和每一位员工花两个小时填写这份在线表格？然后，随着所有目标的汇总，它会生出一个算法，最后给我带来什么？"他说："呃，人力资源部门最后会获得数据。"于是我问他："他们拿这些数据来干什么？"他回答说："呃，他们终于有数据了！"我只想说，什么情况？！为什么要投入这么多时间和金钱去生成一堆没用的数据？

在指标上犯的最大的错误之一，就是关注那些毫不重要的指标。 以人力资源部门和该部门追求的员工保留为例。人力资源部门应该着力员工福祉，而衡量这项工作的一个关键指标恐怕就是员工保留。然而，人力资源部门有50%的时间是用来跟离职员工说再见的。

我最近在为一支高管团队做咨询。人力资源部门的负责人告诉我，他们比较关心员工保留，因为每个人都会因为更好的福利或更高的薪水而离开。我问道："你怎么知道这是真的呢？"在我的经验中，最好的人才都不会为福利所左右。但是，我也怀疑离职率是否真的是一个问题。这取决于具体环境。如果你负责一个项目，这个项目持续三四年，需要大量的人员付出很多努力，而且人员培训和融入周期也非常长，那么你当然希望员工在这段时间内都能坚守岗位。即便如此，让员工在工作中保持专注投入的方法是聘用那些对问题真正感兴趣的人，这些人的过往经历会显示出他们能够长时间专注于一件事情。你并不需要给他们提供四种调味水和睡眠舱。通常，企业也有很短期的需求。当一件任务完成后，如果你告诉员工是时候寻找新工作了，这对企业和员工来说都是最好的。

在指标上犯的另一个错误，就是认为它们是固定不变的。指标必须是动态的，我们必须不断地重新审查和质疑这些指标，才会引出激烈的辩论。

用数据对观点进行检验

尽管在奈飞的辩论经常会很激烈，但这些辩论通常不会变得意图不轨或适得其反，因为我们制定了一个标准，那就是所有的辩论必须从本质上都服务于业务和客户的需要。

导致公司无法为客户服务进而无法盈利的一个最糟糕的方式，就是忽略了对数据的真实含义进行深入研究。通常，企业为了满足客户的需求和偏好，必须在两个方案之间选择一个，而这两个方案背后都有强大的数据支撑。要做出决定，需要一定的判断能力，并辅之以数据。我们创建了一种很棒的机制来把重点放在客户的身上，并确保能够公开地就这些复杂的判断进行严格的辩论。这个机制是每月举行一场月度讨论会，叫“客户科学会议”。这个名字的灵感来自计算机科学，意思是，虽然我们绝对是密集数据分析的创新者，但我们的计算都是为了满足客户而做的。哈斯廷斯和市场部及产品部负责人经常参加这个讨论会，内容团队的成员也经常从洛杉矶飞来参加。我也经常参会，因为会议内容干货十足，可以让我随时保持与业务发展的同步。

会议的内容是展示公司在上个月完成的所有客户测试结果，并就当月计划安排的测试进行讨论。设计和运行测试的员工负责做展示，高管的任务是就测试结果以及测试依据进行密集提问。在会议中经常如坐针毡的一个人是史蒂夫·麦科雷顿（Steve Mclendon），他刚加入奈飞时，先是在印刷市场部，之后获得多次提拔，都是市场部的测试职位。最后，他被调到了产品部成为产品创新总监，这是一项了不起的成就。麦科雷顿说，他刚加入奈飞的时候有点儿像一条缺水的鱼。对于奈飞的业务，他之前没有任何经验。他曾在加利福尼亚州圣克鲁茨为一家小的纸媒期刊卖广告版面。加入奈飞之初，他负责投放奈飞的平面广告，与蓬勃发展的网络营销相比，这是一项非常古老的业务。麦科雷顿也是一个自在悠闲的家伙。我很好奇，想知道他在客户科学会议上面对各种质疑的感想。他对在会议中可能面临的各种压力并没有太大担心。他的一个主要观点是：“你要学着如何来参会，以一种条理化的方式来思考，提前考虑你将面临的问题，并尽可能地准备好你的观点。”他说，因为市场和产品负责人都在场，他也学会了如何从这两个角度更好地思考。

在客户科学会议上，每一次激烈的争论都能让我们找到更好地为客户服务的方法。我们在会上的辩论充分体现了，无论是谁，无论他的经验多少、级别高低，都可以完全根据个人的经验或才智来充分理解客户的需求和想法。在讨论测试时，经常出现大家对测试结果的期望截然不同的情况。人们争论得最为激烈的一个问题是队列功能。数据清楚地显示客户喜爱队列，这是一个打造品牌和驱动客户忠诚度的有效功能。但是，一旦业务转向流媒体，我们便不再需要队列，因为用户只要需要，就可以立刻传输所有的内容。我们要放弃自己钟爱的队列功能吗？大家的观点出现了明显分歧。

我们用数据来检验这些辩论。客户调研结果显示，有一小部分客户强烈反对放弃队列。但是，A/B测试结果显示，放弃队列后，客户保留、收看电影或节目的数量以及其他评价客户满意度的硬指标并没有出现实质性的差别。于是，我们决定放弃队列，因为这样可以释放出系统功能，有助于提升流媒体质量。最初有一小部分“铁粉”提出了口头抗议，但之后客户便接受了这个变化。

史蒂夫·麦科雷顿也让我回忆起另一项类似的、不可思议的测试结果，是关于客户注册流程的。测试结果让麦科雷顿非常失望。我们一直在做这个流程的测试，但是这个测试特别具有争议性。我们的假设是，如果在初始注册阶段移除一项操作，不要求用户输入信用卡信息，那么就可以增加注册免费服务的人数，并最终增加订阅人数。麦科雷顿坚信订阅量会大幅上升，然而结果却令人失望透顶：订阅量下滑了50%。他非常吃惊，想重新测试一遍。在针对测试结果进行辩论之后，我们发现了问题所在，为了移除一项操作，我们又加入了更多操作项，相当于强迫客户注册了两遍。

基于事实≠真实，对观点进行不断审视

高管们总是会给我讲述一些部门负责人之间没有硝烟的战争。他们想象不到如何就核心业务问题举行公开辩论，而又不让这种辩论升级成

起反作用的争论甚至内部战争。的确，如果你和我在一些事情上存在分歧，然后为此而陷入旷日持久的缠斗，我会认为你是在维护自己的尊严、本部门的利益或自己的一个想法，然后我就会想方设法地避开你。但是，如果我认为你的争论是为了公司好，是为了顾客而做正确的事，那么我就会更愿意倾听你的意见。在客户科学会议上，经常会有不少人在本能的驱动下，陷入为了争论而争论的局面之中。此时，总会有人插话说："这样做对客户来说到底有什么好处？"一下子就避免了焦点的转移。

热情地认可别人为解决问题做出的贡献也能让人们知道你倡导无私。哈斯廷斯又一次成为这方面的典范。约翰·斯安科迪（John Ciancutti）记得有一个特别有说服力的案例。

> 在DVD时代，我们需要队列的一个原因，是因为DVD的库存管理以及把DVD快速交付给客户是一项令人难以想象的艰巨任务。我们每天有上百万张DVD进出，发货量比亚马逊都要多。当然，我们不光要有能力把货发出去，还要有能力把它们收回来，之后再快速地把它们发出去。当时出现了一个具体问题，就是某些DVD在不同的配送中心有不成比例的积压，斯安科迪就此提出了一个解决办法。"我有一套理论能够解释为什么会出现积压，"他回忆说，"我提了好几次，但是没有得到太多回应。我们试了很多办法，后来过了很长时间，在一次会议上，哈斯廷斯绝望地摊开双手说道，'好了，我们来试试斯安科迪的办法。'我抬起头问道，'什么办法？'事实上，我自己都忘记了，但是哈斯廷斯还记得。"团队试了这个办法，然后成功了。

哈斯廷斯仔细聆听了斯安科迪的想法，然后自己内化了这个想法，而且在原创者已经忘记这件事之后依然记得。正如斯安科迪所说："这是哈斯廷斯表示尊重的方式。他会聆听你的想法，即使没有人认为这是一个好想法。"

即便是在热烈而无私的辩论中，一个好想法也可能被毙掉。这从另外一个角度说明了：那些最有说服力且基于事实的观点也有可能出错，“基于事实”并不等于“真实”。通常，我们拼死维护的结论必须能够接受再次的审视和讨论。

要解决观点分歧，就将辩论公开化

有一次，奈飞市场部和内容部的两位负责人就如何理解客户产生了巨大分歧。此事后来发展成了一场真正的拉锯战，因为两位高管态度都很强硬，两人也都有充分的理由支持自己的观点。哈斯廷斯做了一件很漂亮的事情。他安排两人走上讲台，坐在椅子上面对面辩论，其他部门的高管坐在下面聆听。而其中最巧妙的一个安排是，两个人都要为对方的立场辩护。因此，两个人必须真正做到换位思考。

哈斯廷斯经常在产品开发团队内部开展这种正式的辩论。他每月都会在奈飞剧场举行一次会议，类似论坛的风格，每个人都坐在自己的位子上。他会提前请一些人做好准备，从不同角度就某个问题展开辩论。埃里克·科尔森回忆道：“这些都是已经充分辩论过的案例，我们就坐在那儿，顺着正方的思路思考，心想，没错，我们就应该那样做。然后，哈斯廷斯会说，‘好了，所以，反方观点是什么？’然后我们又会和持反对观点的那个人一起点头，心想，对啊，我们当然应该那样做！你会发现棘手的问题从来都不是单方面的。”

在这种会议上，团队还会被分成三四个人一组来就解决问题的办法进行辩论，然后陈述解决方案。与该话题相关的领域的专家都会被分散到各小组，以避免过度左右人们的观点或导致人们缄口不言。把团队成员分成小组进行辩论有多重好处。这种方式能够避免大团队中常见的群体性思维，可以迫使每个人都畅所欲言。因为在小组里面，畏缩不前或沉默不语会显得非常突兀。这种方式也能够让来自不同部门的人相互了解对方的个性和思维方式。此外，它还有助于避免辩论被专业性限制住。正如科尔森跟我说的：“专家的缺点就是他们太清楚目前的限制条件

了。一个非专业的人有着全新的视角，有时可能会因为自己的一无所知而绕开这些限制。”

如果你花一些时间提前做好安排，同时阐明每个人都是在为客户和公司寻找最佳答案，而不是为赢得辩论而辩论，那么你就可以策划一次卓有成效的辩论。具体的操作办法就是确定场景，弄清楚团队需要做出什么决策，以及对话的原因是什么。如果讨论离题，或者有人固执己见，你随时可以打断他们，问“我们现在要解决的问题是什么？”或“你为什么认为是这样的？”

让辩论遵守这些准则并保持文明的一个最好的办法，就是把辩论摆到一群人面前。高管们经常会把分歧藏在心里，然而这些分歧可能是那些基层员工需要理解和权衡的最重要的参考内容。 安排正式辩论之前也可以先示范一场好的辩论是什么样的。当然，这对员工来说会比较难。通常，他们可能要搭上一天的时间。而且，对某些人来说，在一群人面前辩论会令他们感到难为情，特别是那些真正聪明、极具问题解决能力的人。但是，随着时间的推移，每个人都会认识到自己总会挺过来的，而且经常会做出最正确的决定。

员工可以围观，或者与公司最聪明的“大脑”和最资深的专家一起讨论公司面临的最紧迫的问题。还有什么比这个更有助于员工的学习和成长的吗？这种方式可以告诉大家，优秀是什么样的、一场好的辩论是什么样的，以及如何提出一个有说服力的观点。这也是发掘最有才华的人的一种绝佳方式。在《奈飞文化集》PPT中我们写道：奈飞聘用和晋升人员时要求他们具备的核心素质之一，就是拥有良好的判断能力，从本质上讲就是能够在复杂环境下做出正确决策、深挖问题的根源，以及拥有战略性思维并可以清晰地表达出来的能力。没有什么比这种开放而严格的辩论更能磨炼上述技能了。这种方式还培养了我们寻找的另一项核心素质：勇气。当员工发现有人倾听他们的意见以及他们可以真正有所作为的时候，就会大胆发表意见。

史蒂夫·麦科雷顿用另外一个观点来说明公开辩论带来的好处：年轻员工很喜欢这种透明度和鼓励，他们问起问题来都是义无反顾的。麦科

雷顿后来离开了奈飞，他现在是60dB公司的联合创始人。这是一家提供个人定制化的视频内容流服务的初创企业，其他两位创始人是奈飞的前员工约翰·西昂卡迪（John Ciancutti），以及曾经做过美国全国公共广播电台（NPR）的《金钱星球》（*Planet Money*）节目主持人的史蒂夫·汉恩（Steve Henn）。离开奈飞加入其他公司之后，史蒂夫·麦科雷顿和约翰·西昂卡迪都在沿用奈飞的方式来提问和公开辩论时遇到了管理层的抗拒。这种情况也发生在其他奈飞前员工的身上。我有一次被请去为一家公司的CEO做咨询，这家公司有两名奈飞的前员工加盟。这位CEO无法克制他对这两个人提问方式的烦躁，向我咆哮道："这些该死的奈飞人什么都想知道！这和他们一点儿关系都没有！"麦科雷顿被告知在员工面前争论是一件不好的事情，因为这就像"看到你的父母在争吵"一样。但是，他也说："奈飞的管理文化与那些老套的自上而下的管理方式相比，更容易被年轻人接受。"麦科雷顿招聘了很多非常年轻的员工（创业公司经常这么做），他发现他们非常渴望去了解业务的全景，透明化政策在他们身上能够引起共鸣。这些千禧一代的年轻员工是未来的管理者，想办法利用好他们对知识的渴望，符合每一位企业领导者的利益。

我在前文中曾提到，流于形式的员工培训，比如，开发冲突解决和管理课程，其价值有限。员工从这些课程上学到的东西和他们从参加类似业务决策这样的辩论中学到的东西是无法比拟的。在公司里随便问一位员工，他们是愿意在一堂谈判课上花上一天，还是愿意在一次公司大会上向一位高层管理者提出一个不用承担后果的、尖锐而又恰当的问题，或者与他们的主管就一个需要解决的问题进行一场严肃的辩论。我可以向你保证，没有哪个人会选择去上课的。

本章小结：如何用事实捍卫观点

1．鼓励以事实为依据的公开辩论。

2．不过分依赖数据，但会使用来自数据分析的洞察对团队决策进行补充。

3．牢记基于事实≠真实，不断地对观点进行再次审视和讨论。

4．辩论陷入僵局时，尝试站在对方的立场上辩论，找到自己立场中的

漏洞。

POWERFUL

B U I L D I N G

A C U L T U R E O F

F R E E D O M

A N D

R E S P O N S I B I L I T Y

05

文化准则 5 现在就开始组建你未来需要的团队

你拥有奈飞思维吗

1．如果你团队里的某个成员在公司步入新的阶段后已不再能够胜任工作了，你应该怎么办？

A．直接辞退他

B．把他调到一个没那么重要的岗位

C．帮助他找到下一份更加适合的工作

D．为他提供更多的培训，帮助他掌握岗位所需的技能

2．当某个岗位出现空缺时，如何判断是应该从公司内部提拔还是从外部招聘？

A．看哪一种方式需要支付的薪水更低

B．看这个岗位是否需要内部人员所不具备的专业技能

C．看哪一种方式员工的到任时间更短

D．尽可能从内部提拔，以保证内部员工的晋升空间

3．关于公司与员工的关系，以下说法中正确的是：

A．公司应该为员工提供晋升道路

B．公司应该努力确保员工的高保留率

C．公司要根据员工的优势为他们设置工作岗位

D．公司最应该为员工做的一件事情，就是确保生产出好产品，及时地服务好客户

4．如果想要与员工好好说再见，以下哪种做法是不恰当的？

A．为员工撰写推荐信，帮助他们找到新工作

B．在发现员工与他的岗位不再匹配时，第一时间告诉他

C．隐瞒真相避免员工伤心，直到不得不让他离开的时候再告诉他

D．开诚布公，将他们不再适合这个岗位的原因解释清楚

5．如何打造一支面向未来的团队？

A．从未来的规划出发，找到你需要的团队成员

B．从现有的团队出发，要求他们做得更多，做得更好

C．从团队的目标出发，如果要完成双倍的任务，就配置双倍的人手

D．为团队成员提供更多有针对性的培训，帮助他们不断提升

在讨论美军在伊拉克战争中的表现时，当时的美国国防部长唐纳德·拉姆斯菲尔德（Donald Rumsfeld）有一句名言：“你要带着你现有的军队，而不是你想有的或者你以后希望有的军队参加战争。”当我和管理者们讨论如何建立优秀团队时，我告诉他们要按照完全相反的方式来行事。你必须现在就招聘你未来希望拥有的团队成员。

很多领导者非常擅长观察产品开发和市场竞争。他们努力地评估市场的未来需求，高度关注产品的开发，并且在正确的时机将产品推向市场。但是，我发现他们很少面向未来思考需要什么样的团队成员。他们倾向于关注现在的团队成员取得了什么成绩，以及还能做出什么成绩。即使他们考虑未来的团队成员，考虑的也只是纯粹的数字，比如需要增加10名工程师，或者销售团队规模需要翻倍。

我最近接到一位CEO的电话，他的公司现在雇用了150人，他告诉我希望增加到300人，并问我该如何达到这个目标。这是一家很不错的公司，产品很棒，并且已经获得了融资。我相信他们的团队成员会快速增长，但如何增长是一个问题。我说：“增加到300人是一个很精确的数字，你的理由是什么？”这位CEO说，他们准备完成双倍的工作。我问他新人是需要做和老员工同样的工作，还是有可能需要做新的工作。公司是准备启动一条新的产品线吗？如果团队规模变得更大，是否需要更多有经验的管理者？是否希望保持团队的小规模并维持扁平的管理架构？工作翻倍是否意味着接触的客户量也要翻倍？如果是这样的话，就必须大幅扩大客服业务。但是，这也不意味着要招两倍的客服代表，也许把业务外包给一家专业公司会更好。然后我问了他一个问题，我发现在做咨询顾问时，这个问题最能启发客户的思考。他说他需要增加150人，

我就问他："你确定不是需要增加75个人？你可以付给这些人双倍薪水，因为他们有双倍的经验，而且绩效会更好。"

不要让招聘成为一场数字游戏

如果不是持续地面向未来规划所需要的团队，团队领导者不可避免地会在吸引人才方面陷入零和博弈。以下是我经常遇到的情况。

某部门负责人给我打电话，希望能获得批准招聘更多的人。我会说："那你准备一下具体的业务需求，我们一起讨论。"10分钟后，他会来到我的办公室，说："我认为你并不了解情况。我现在要去告诉财务，我们部门需要增加15个人，否则工作无法完成。我们需要这些人，我要求增加这些人，而且现在就要！""好的，"我会说，"太棒了，增加15个人，每人每年15万美元，那就是一百多万美元，你的预算里没有这笔钱。先讲清楚，我们没有摇钱树，所以现在不能变出一百多万美元来。我们需要从其他部门争取到这笔钱。你是不是其实只需要3个人，但是却想申请10个人？"有很多次我都在审核项目时发现负责人申请的人员预算会比估算增加10%～15%。

我们也会遇到因为团队人员短缺，必须在非常紧张的情况下招人的问题。我总是对用人经理说："我们来看看你去年招来的每一个人。你一个季度招了20个人，其中5个人对他们的岗位而言都是不合适的，因为你当时招人招得太匆忙了。"有时候用人经理会非常挑剔，但是他们又没法推荐合适人选，而人力资源部门主管又无法及时找到优秀人才，最终导致项目不得不推迟。由此可见，招聘优秀员工的能力是一项极大的竞争优势。

不要期望你今天的团队能成为你明天的团队

在团队建设方面，我看到的另一个错误就是以为现有的员工可以成长到承担将来的责任。这个问题对创业公司来说非常突出，因为创始人

经常认为自己有责任对创始团队忠诚。我在给这些公司做咨询时，经常不得不告诉他们，很多团队成员在公司步入新的阶段后已不再能够胜任了。创始人通常会说："可是我非常喜欢他们，他们工作努力，真的非常棒！"但问题是：他们能完成越来越繁重的工作吗？你希望他们明天做的工作和今天完全一样吗？你对他们有什么计划？

尽管这个问题对创业公司来说更加突出，但它实际上在所有类型的公司都会发生，无论这家公司多么成熟。随着商业活动的快速创新，没有人能够承担得起犯这种错误的后果。我在奈飞就有过深刻的教训。当我们突然意识到一年内需要处理相当于当时美国互联网带宽1/3的流量时，我们不得不立即制订新方案来提高数据处理能力。

那次会议一结束，产品负责人就告诉我，我们需要立刻和信息部门商量建立云服务。信息部门的人告诉我们说："要不你们先去忙别的事，我们来给你们建立云服务？我们做得到。"我说："老实说，如果有人能够做到的话，只能是你们，但是你们不能花9个月来做这件事。"

时间的限制会造成我们对团队需求的变化，认识到这一点非常关键。这件事在公司内引发了一场非常重要的辩论，我们迅速意识到公司需要一支和原先完全不同的数据团队。不过，好在我可以说："没问题，我们可以用6到9个月来做这件事。"我们也这样做了。我们招了在云运营方面拥有丰富经验的人，我们没有试图建立起自己的系统，而是和亚马逊云服务达成了一项协议。

根据我的经验，业务领导者必须经常提出一个重要问题："我们是否因为我们现在拥有的团队不是我们应该拥有的团队而受到了限制？"

站在6个月后的未来，审视你现在的团队

后来，我想到了一个方法来应对这类挑战，我把它分享给找我做咨询的每家公司。假设从现在开始的6个月后，你建立起了迄今为止最好的一支团队，你对自己说："哇，这帮家伙太棒了！我都无法相信他们取得的成就！"之所以说6个月，是因为这是今天在任何行业里的任何人所

能预想到的最长时间区间。

首先，写下团队今天没有完成但是6个月后可以完成的事情。比如你认为收入将会增加X美元、软件漏洞将会变得更少，或者结账周期缩短到4天等等。在脑子里想象你走在公司里，环顾四周，看到这支优秀的团队完成了那么多让人赞叹的事情。也许他们正在开发一件重大的新产品；也许他们正在应用最新的智能科技给顾客发货，而且发货量比原来高出两倍。

现在，更重要的是，思考一下团队届时的做法和今天的做法有哪些不一样。他们的会议是更多了还是更少了？他们是在大声辩论吗？他们的决策速度更快了吗？谁在做决定？谁没有在做决定？是有更多的人埋头在自己的格子间里默默工作，还是有更多的人组成小组在白板前激烈地讨论？跨部门合作是不是更多了？员工有没有通过更多的合作去解决问题？

当我和客户一起做这个练习时，我让他们闭上眼睛，想象一下自己正走在公司里的场景。然后，我说："好了，要让这些不一样的事情能够发生，团队需要了解哪些东西？"答案也许很简单，比如要畅所欲言、敢于争论，或者最好闭上嘴巴、用心倾听，或者在沟通交流上更加有纪律性。也许你需要有人来开发一项连接各种设备的新产品，或者需要有人知道该如何谈判以达成一项协议。如果你希望团队以你憧憬的方式运作，并在未来取得你所期望的成绩，这支团队需要具备何种技能和经验？

这项练习经常会暴露出团队对即将到来的变化是否已经准备就绪，而这种变化通常都是迫在眉睫的。你的团队也许缺乏一些硬技能，或者也许缺乏拥有软技能或相关经验并能成为优秀管理者的人。一个非常重要的问题是你是否有足够多的能力建构者？我是指那些知晓如何建立一支优秀团队的人。招入优秀的能力建构者是我在奈飞最重要的任务之一。如果你招入了这样的人，他们会告诉你，你需要什么样的团队，然后在你需要的时候为你把团队建立起来。

我认为，大多数层级的大多数管理者都能够在团队扩大到两倍甚至

三倍的时候，很容易地想到运营和管理方面的改变措施。那些能力突出、能够理解复杂情况的管理者甚至在业务发展到更大规模时也能想到。但是，如果你的业务明年要扩大十倍，而你的团队成员只能看到循序渐进式的增长，你该怎么办？他们也许并不知道如何才能按时实现目标，而你需要有人来实现你期望的增长。或者，你即将进化到一个新的业务模式，这时你又该怎么办？

在问完自己这些问题之后，审视你现在的团队，这会帮助你更加准确地看到团队成员所具有的技能和经验。你会更加清楚他们不知晓或者做得不好的地方，然后你会发现，你需要为不具备这类人才或这类人才不够多的部门引入顶尖人才。

有一个基本问题是，大多数人会从现有的团队出发。他们会想，我们会更努力、做得很好。问题是，如果你只依靠现有的团队，你们当然会更努力，但并不一定能够做得更好。相反，你应该从未来的规划出发，建立一支理想的团队：确认要解决的问题、确认解决问题的时间期限、确认能够成功解决这些问题的人选，并确认要解决这些问题他们该怎么做。然后问自己，需要做哪些准备，以及需要招入什么样的人？

你建立的是团队，不是家庭

当哈斯廷斯和我试图弄清我们需要建立何种文化来确保公司所需的变革速度时，我们意识到一件重要的事，就是让每个人都理解我们需要让团队持续“进化”。在讨论这个话题时，我们用了一个比喻，公司是一个团队，而不是一个家庭。正如那些伟大的团队总在观察新选手并对他们精挑细选一样，企业领导者也需要持续不断地搜寻人才，对团队进行重新配置。我们要求，招入谁和解聘谁的决定必须完全建立在团队绩效的基础上，目的是确保公司成功。如果对员工进行培训并培养他们担任新的角色是最好的选择，我们会完全支持，也会帮助管理者让员工学习这些技能。但我们也希望管理者仔细考虑，最佳选择是否也包括招入新的拥有理想技能的高绩效者，即便这意味着现有的团队成员不得不从公

司离开。

对团队领导者来说，培训员工和发现他们的增长潜力是至关重要的技能。我总在公司中寻找潜在的人才，给这些人成长的机会，我也鼓励所有的部门领导者这样做。有时候，员工的才能是显而易见的，但更多的时候，他们的才能并未显现出来，甚至连他们自己也不知道。

我从罗切莉·金身上看到了公司员工非常需要的一项重要能力，她自己却没有意识到。金的专长是做设计师以及设计师管理者，我们招她来管理一支团队，当时这支团队正急需帮助。她在令人不可思议的时间内就完成了对这支团队的塑造，而我发现她有一种能力，可以扭转一支功能失调的团队，让它高效运转起来。因此，在她加入公司9个月之后，我们让她再领导两支团队，一支是加强型元数据团队，另一支是内容运营团队。这些都是大型团队，而她在这方面毫无特长。金对我说："你知道我从未带过这样的团队。"但是我相信她一定能胜任这项工作，事实上她也做到了。当然，我们双方都意识到让她来做这项工作存在一定的风险，而且对此也毫不隐瞒。

我在和埃里克·科森交流的时候，他回忆到哈斯廷斯曾经交给他一份责任重大的新工作——管理通用数据团队。在最终接受这份工作之前，科森拒绝了三次。他一直在负责改善奈飞运营系统的算法，而且做得极为出色。新工作对他来说是一个全新的挑战，他要管理一支横跨全公司的大团队，并直接向哈斯廷斯汇报。科森并不认为自己已经做好了准备，但是哈斯廷斯坚信他能胜任这份工作。后来，科森确实干得很不错。

提拔员工会给予他们更多机会来拓展自己，扮演新的角色。这种做法可能很理想，但并不一定总是最佳选择。我们告诉团队领导者，重要的是要用现实的眼光看待员工能够带来何种绩效提升，以及是否能在规定时间内完成提升。

究竟是从公司内部提拔还是从外部招聘一名高绩效者，我们的经验是看这项有待完成的工作是否需要内部人员所不具备的专业技能，或者在这项工作所属的领域，我们自己是否就身处创新前沿？　在云服务方

面，外面有更好的专业技能人才，因此从外面招人会更有效率；在数据算法开发方面，奈飞处于创新前沿，科森就是公司的一流人才；而对于其他岗位，如果不能从外面招来人才，我们几乎肯定会做得磕磕绊绊。

员工的成长，只能由自己负责

在我为企业领导者和部门管理者提供咨询时，让他们最难接受的一个建议可能是：他们最应该为员工做的一件事情，就是确保公司能够生产出好产品，可以及时地服务好客户。他们并不亏欠员工一个机会让其从事自己没有准备好也没有天赋完成的工作；他们并不亏欠员工一个新设的岗位来奖励员工的付出；他们当然也没有必要为了员工而在那些可以让公司发展的人员变动上退缩。 我知道这些话听起来很刺耳，因为人们普遍认为，公司应该为发展人才做特别投资，为员工提供晋升道路，努力确保员工的高保留率。但是，我认为这样的想法已经过时了，甚至对员工来说也不是最好的。这种想法通常会导致员工陷入他们并不真正需要去做或无力做好，但公司对他们有所期望的工作中，而不是去市场上寻找更好的工作机会。

晋升员工并指导他们扮演新角色，对团队领导者来说是一件相当有满足感的事情，对团队绩效来说也是一件好事。但是，晋升和培养员工对于团队绩效来说，通常并不是最理想的方式。管理者不应该期望自己成为员工的职业规划者。在今天快速发展的商业环境中，试图扮演这种角色是很危险的。

DON'T ASSUME THAT
CURRENT EMPLOYEES
WILL BE ABLE TO
GROW INTO THE
RESPONSIBILITIES OF
THE FUTURE

不要以为

你现在的员工
能够
成长到
承担
将来的责任

我们在面试应聘者时，会直截了当地告诉对方，这里不是一家职业生涯管理公司，我们相信员工应该自己管理自己的职业发展。 尽管公司内部可能有很多晋升的机会，但是我们并不为员工进行专门设计。很多企业经常只给员工一半工作量，因为员工无法完成全部的工作。我意识到我们无法这么干。我们需要能完成全部工作的人。我们也下定决心不去犯那些相当常见的错误，即把那些高绩效但是并不擅于管理的人推上管理岗位。

在企业发展的某些时期会有大量机会涌现，让现有员工晋升到新岗位上去。但是，也经常会出现并没有一个合适的位置来晋升员工的情况，甚至对那些非常优秀的人来说也是如此。

在奈飞，当出现职位空缺时，我们也许会提拔员工，但很多时候我们知道，更好的选择是从外部招聘一位在同样岗位上已经干得非常出色的人。假如员工急于争取那些公司无法给予的职位，或对公司来说并非优先的工作，我们会鼓励他们到其他公司寻找机会。我们也建议员工经常到其他公司面试，这样他们可以自己判断市场上的机会，我们也能够更好地了解他们在市场上的受欢迎程度，以及我们应该如何给他们付薪。建立更具流动性的团队带来的好处是双向的。

我相信，对于今天职场人士的最佳建议就是：保持灵活，不断学习新技能，不断考虑新机会，经常接受新挑战，这样可以保持工作的新鲜感和延展性。 奈飞鼓励员工为自己的成长负责，利用好公司提供的大量机会，向那些优秀的同事和管理者学习，无论这样做是意味着在公司内部获得晋升还是在公司外部获得一个好机会。

企业在不同的阶段，需要不同的员工

我明白，要接受这个观点可能非常困难。在公司对员工所负的责任方面，我们之前听到的是一种完全不一样的说法。我发现这一点在那些找我做咨询的创业者身上体现得最明显。他们总是必须面对一个铁一般的事实：在开发产品和市场的早期所需的员工，与在企业发展壮大阶段所需的员工是完全不同的。在初始阶段，创业者需要最聪明的人，还要能付得起这些人的薪水，而这些人想要努力工作并坚信公司的愿景可以实现。信任是至关重要的，因为所有的初创企业都只有一堆疯狂的想法。如果这些想法合乎逻辑，那就会被别人抢先干了。创业企业的员工在早期需要犯各种各样的错误，还要疯狂工作、努力做各种尝试和突破极限，直到推出一个可行的、能被市场接受的产品。在这个阶段，答案是未知的，大部分工作是即兴的。然后，突然之间，企业开始快速发展，面临的问题不再是试错能够解决的，而是需要经验来解决。这些问题与规模和复杂性相关。面对规模和复杂性带来的问题，如果公司够幸运的话，创始员工就能处理，还能进而提升自己的技能。但是，很多员工无法或者不愿这么做。

事实上，每个公司都在一定程度上面临着同样的挑战——认识到变革必须发生，需要新的人员来实现。如果你不认同这个观点，那么问问自己：面对这样的挑战时，创业者应该做的正确的事情是什么？为什么答案到了你这里就不一样了？

你不必在一家公司待一辈子

哈斯廷斯和我使用“团队非家庭”这个比喻的一个原因是，随着公司的不断变化，我们发现对过去好日子的怀念会成为一股强大的阻力。

怀旧是完全可以理解的，我也曾怀旧。早期的奈飞就是一个奇葩。我们行事非常随意，在停车场的野餐桌上就能开公司会议。在这个很酷的行业里，奈飞就是一个傲娇的新贵。我们喜欢去圣丹斯电影节上放那些前卫导演的前卫电影。我还记得泰德·萨兰多斯讲述的一段美好回忆。有一年，他把一部当时非常热门的、画面颇具黑色幽默的电影《与毒共

舞》（*Spun* ）的导演剪辑版拿来放映。该片的大背景是俄勒冈州尤金地区的冰毒文化，导演用残酷的写实手法刻画了毒品上瘾的危害。对这类突破边界的影片的欣赏，存在于公司的基因中，也是公司很多人引以为豪的源泉。所以当我们决定转向流媒体，去重塑电视业时，很多人认为，我们作为一家独立电影制作公司的日子就到此为止了，有些人对此不甚开心。然而，随着奈飞进入原创内容制作领域后，人们越来越清楚地意识到，进入电视业并没有令奈飞失去那个躁动的灵魂，诸如《女子监狱》和《真爱不死》（*Santa Clarita Diet* ）这样的电视剧，表明了公司依然喜欢挑战自我。

帮助公司获得早期成功的核心要素非常重要，它可以伴随着公司的成长而被保留下来，但激发人们对变革产生不满的怀旧情绪，将破坏公司的成长。在奈飞的早期岁月，一位很早就加入公司的工程师对我说："现在跟以前不一样了，我们以前都喜欢在停车场闲聊，每个人都会为产品做出贡献。而现在，大家相互之间都叫不出名字。公司规模真的变得很大，我认为管理层并不理解事情已经发生了变化。"我就是管理层的一员，所以我向他保证，我们非常清楚这些变化。因为他曾多次跟我分享自己的想法，我能看出变化对他来说是一件多么令人难过的事。然后我问他："你知道为什么事情在变化吗？"他说："为什么？"我说："因为我们成功了！你知道我们想成为什么吗？我们想要成为一家全球公司！"对一个创业公司的铁粉来说，这是一个让人震惊的说法。有时候，在某个时间段对一个组织来说是非常合适，也喜欢为这个组织工作的那些人，最好是跳槽去那些有类似挑战和环境的新组织。我告诉这位工程师："没关系，你不必非得成为其中的一分子，也许你在一家50人的公司里会更快乐，也许那里才是你能找到最大乐趣的地方。"

在奈飞采用这种办法进行团队建设，意味着我必须开发出一种新的招聘方法，这样我们才能有强大的理想人才供给线。我们必须打造全组织的卓越人才招聘能力，而最终我们做到了。

本章小结：如何组建你未来需要的团队

1．面向未来去思考你需要什么样的团队。

2．站在6个月后的未来审视你现在的团队，了解团队对即将到来的变化是否已准备就绪。

3．让每个人都理解团队需要持续“进化”。

4．有些人永远无法成长为未来组织中的高绩效者，主动让他们离开。

5．持续不断地搜寻人才，招入谁和解聘谁的决定必须完全建立在团队绩效的基础上。

POWERFUL

B U I L D I N G

A C U L T U R E O F

F R E E D O M

A —— N —— D

R E S P O N S I B I L I T Y

06

文化准则 6 员工与岗位的关系，不是匹配而是高度匹配

你拥有奈飞思维吗

1．招聘公司需要的人才的责任应该在谁的身上？

A．招聘经理

B．人力资源部门

C．用人经理

D．用人经理和招聘经理

2．如何做好招聘工作？

A．招聘更多的一流选手

B．招聘与团队文化契合的人

C．招聘与岗位完美匹配的人

D．尽可能多招聘优秀人才

3．如何判断应聘者是否与岗位相匹配？

A．看应聘者是否拥有岗位的相关经验

B．看应聘者解决问题的方式

C．通过试用期进行考察

D．让应聘者讲述他对于该岗位的理解

4．关于“在员工接受公司的邀约之前，不跟他们谈薪酬”的观点，以下说法错误的是？

A．公司不希望将薪酬作为吸引员工的核心要素

B．公司希望剔除那些只对薪酬感兴趣，对工作并无热情的候选者

C．公司不想让那些没有加入公司的人了解公司的薪酬水平

D．公司不担心无法给员工开出令他们满意的薪酬，所以不需要过早讨论这个问题

5．关于招聘人员的说法错误的是：

A．招聘人员属于业务部门

B．招聘人员是服务于公司的客户

C．招聘人员在推动公司业务发展方面具有重要作用

D．招聘人员是服务于用人经理的

奈飞的人才管理理念有三条基本原则：

- 第一，招聘优秀人才以及决定员工是否应该从现有岗位离开的责任，主要在管理者身上。
- 第二，每一个岗位都要招聘一个高度匹配的人，而不仅仅是一个匹配的人。
- 第三，如果一个人的技能与岗位要求不再匹配，即便是非常优秀的人才，也要跟他说再见。

正如奈飞最好的用人经理之一的约翰·辛库提曾经跟我说的：“知道什么时候让员工离开与引进一个拥有你所需技能的顶尖人才，是相辅相成的。他们就像一枚硬币的两面。如果你不是很擅长招聘优秀人才，那么在让优秀员工离开时，你的心里就不会好受。二者缺一，你都无法做好另外一项，也永远无法建立一支高绩效的团队。”这个办法让我们能够随时主动地去创建一支团队，实现公司目标，而不是被那些落后的、拼命挣扎的团队所拖累。

辛库提完全接受奈飞的人才管理理念。在离开奈飞之后，他还一直秉承着这种理念，比如他为Coursera公司建立团队时，以及他在60dB公司为团队配置人员的时候。辛库提为《首轮评论》（*First Round Review*）杂志写了一篇很棒的文章，谈及他在招聘优秀人才方面的策略，文章名为《这就是Coursera与谷歌和Facebook争夺最优秀人才的办法》，我强烈推荐这篇文章。辛库提对这个领域的热情，以及他开发出来的细致入微的方法，说明了很多用人经理是多么重视自己在团队建设方面的责任。事实上，我们对所有的用人经理强调，建立一支伟大的团队是他们

最重要的工作。我的人力资源团队和我一起密切地辅导他们如何做好筛选和面试，如何完成对候选人的招聘，如何评估何时让员工离职，以及如何跟当事人以及团队其他成员谈论这个决定。

人才保留不是团队建设的目标

哈斯廷斯打电话叫我加入奈飞的那个清晨，在我请他告诉我他心目中的理想公司是什么样之后，他也问了我同样的问题。我告诉他，我心目中理想的公司就是那种离开之后仍然觉得它很伟大的公司，就像早些年的苹果或微软一样。我之所以那样说，是因为我在最好的公司和最好的员工身上看到两个相同的事实。最有竞争力的公司能够保持灵活，不断创新和增长，很大原因在于它们总在积极地引进新的人才。最好的员工则总是在寻找有挑战的新机会，尽管他们大多极度忠诚，但是他们中的很多人最终还是会到别处寻找机会。你永远也不会知道他们何时决定离开，通常你也没有办法阻止他们。

之前我提到过埃里克·科尔森。在不到三年的时间里，他从数据分析员的岗位晋升到数据科学与工程副总裁的岗位，直接向哈斯廷斯汇报，带领四支非常重要的大型团队。他从来没想过自己会这么快被委以重任。他告诉我，他当时（现在也是）十分感激公司给予他那些机会，他也很热爱在奈飞的工作。他管理的团队在应用酷炫的大数据工具方面处于最前沿，比如机器学习。在这个岗位做了三年之后，有一天科尔森告诉我，他准备前往一家名为Stitch Fix的小型初创公司工作，这家公司将数据分析与个人造型师的意见相结合，为客户推荐衣服。我当时心想：啊？他要去做那种把衣服放到盒子里然后去送货的工作吗？于是我问道："科尔森，你没事吧？"他说这家公司会成为服装业的奈飞。我还是不理解，问他为什么对这个机会感兴趣。突然间，他像被点燃一样，开始谈论各种可能性。然后我对他说："你就是热爱数据，对吧？"科尔森离开奈飞后成了Stitch Fix的首席算法官，带领团队开发了高度创新的算法，并用一种新的方法把机器学习和人类造型师的洞见结合了起来，推

动了公司的迅速发展。

我们非常非常努力地去挽留奈飞的优秀人才，这些人的技能和经验都是公司所需要的。但我们是在一个竞争十分激烈的人才池中经营业务的。我们认识到，要创建一个顶尖人才的补给线，就必须表现得高度积极主动。此外，因为公司的业务在高速变化，我们不得不让那些技能不能再为我们所用的人离开，尽管他们工作很出色而且才华横溢。我们压倒一切的人才管理任务必须是，为我们正在创建的未来打造一支最佳团队。

这就是为什么我说人才保留不是衡量团队建设是否成功或者是否建立了伟大的企业文化的最佳指标。指标不应该只是你留住了多少人，而应该是你有多少具备技能和经验的优秀人才。这样的人才你留住了多少？在你招聘的人当中，有多少新人拥有你所要求的技能和经验？你还需要密切关注自己是否正在严格评估哪些员工需要被撤换，以及自己在依据这些决定采取行动方面的效率如何。

我不是说采纳这种观点并采取可靠的行动是一件容易的事。让那些绩效不好的人离开已经是一件很困难的事了，让那些干得出色的人离开更是难上加难。但是，因为他们曾经为你工作过，所以你知道他们会有一份不错的简历，这将为他们找到下一份好工作提供巨大的帮助。你也可以积极地去帮助他们。确保那些离开的人也能在别处找到好工作的最佳办法，就是让所有人知道这家公司有十足的动力去招聘顶尖人才。如果管理者这样做，他们就能熟练地与员工好好分手。现在，让我们先来关注如何把招聘工作做好。

伟大的工作与福利无关

福利战争已经激化到了一个荒谬的程度。几个月前，我接受邀请面向一个初创公司的全体员工演讲，该公司大概有一百多人。在演讲之后的提问环节，有一个员工举手问道：“我有一个很重要的问题请教您，您对部门啤酒桶和公司啤酒桶有什么看法？”当时，这家公司的每个办公室

里都设有秋千和吊床。我对这名员工说："这是一个什么问题？你知道商业是怎么运作的，对吗？"他说："我不明白你的问题。"

NOT EVERY POSITION
NEEDS TO BE FILLED
WITH EINSTEIN,
BUT THEY NEED TO BE
VERY GOOD
AT WHAT THEY DO

不是每个岗位
都需要
爱因斯坦，
但每个岗位
都需要
最适合的员工

然后我告诉他："你为客户提供服务，他们向你付钱，这笔钱扣掉运营成本，剩下的就是利润，这就是商业的本质。这和啤酒桶一点儿关系也没有。公司的存在不是为了取悦员工！"我环顾四周，大家显然被震惊了。我接着解释，让员工感到幸福当然是一件很好的事。但是，如果员工感到幸福是因为他们在和优秀的人一起做伟大的事情，那才是对员工和公司双方来说都是好的事情。

有一位高管曾经问我："我们没有酒保或私人厨师，我应该为此感到担心吗？"如果有人想要离开你的公司，前往另一家公司工作，原因是那家公司提供了更好的精酿啤酒，你可以直接对他说："祝你玩得开心！我们很快就会在你的座位上搞点儿庆祝活动。"

员工在工作中的幸福不应该是美味沙拉、睡袋或桌球。工作中真实和持久的幸福源于和你认识的优秀人才一起深入地解决一个问题，源于客户喜爱你付出辛勤努力所创造的产品或服务。

不与面试者谈薪酬

奈飞后来决定要支付相当有竞争力的薪水。我们必须和谷歌、Facebook以及亚马逊一起争夺顶尖的技术人才，我们相信应该为我们需要的人才支付顶尖的薪水。但是，我们不希望将薪水作为说服人们加入公司的一个核心筹码。奈飞薪水不错的消息传开，无疑会帮助我们引进所需要的人才。但是，我们有一个原则，在候选人接受我们的工作邀请之前，不和他们讨论薪水问题。我们会讨论我们的薪酬理念，但不会讨论具体的数字。

根据我的经验，假如候选人在第一轮面试中就把钱的问题提出来，他们要么是在原先的岗位上薪水偏低；要么是薪水优厚，担心你不会在此基础上加薪；要么就是只是对钱感兴趣，对工作并没有真正的激情。我们不会因为候选人薪水偏低，可以廉价获得他们的才智而去雇用他们。如果我们真的想雇用某人，我们通常也不会担心无法给此人开出一份高薪。很多公司的员工薪资水平呈正态分布，每年有6%的绩效调薪预算，对工资级别也有严格规定。我们和它们不同，奈飞没有一套严格的薪酬体系，而是根据需要自由地提供薪水。因此，我们没有很充分的理由一上来就讨论薪水的数字。对于那些基本上只对金钱感兴趣的候选人，我们希望剔除他们。我们会告诉他们："我们认为你不适合我们公司。我们看得出，在你目前的职业发展阶段，追逐金钱对你来说是一件重要的事。如果真是这样的话，请你去我们的竞争对手那里吧！"

奈飞也没有一套奖金制度。如果你的员工像成年人那样把公司利益放到首位，年终奖并不会让他们更加努力或更有效率地工作。我们在处理股权薪酬方面和大部分公司的做法截然不同。我们允许员工告诉我们，他们希望薪酬中有多少比例是期权，然后我们用这部分期权去替换他们的工资，而不是在工资的基础上去增加期权。此外，我们没有把期权当成"金手铐"来使用。我们没有做期权的归属期要求，期权会按月发放，可以在十年内行权，让员工享受股价的长期上涨。

我有一次和沃比帕克公司的首席执行官尼尔·布鲁门萨尔聊天，他向我寻求关于建立高管薪酬计划的建议。我问他："你是希望将股权和现金结合吗？"他说："是的。"我又问："你希望将这个计划建立在公司目

标、团队目标、部门目标和个人目标之上？”他说：“是的。”然后我问他：“上次我们谈话时，你不是告诉我你们正在开更多的店吗？我们不是讨论过这个战略的成功率是50%吗？现在，你要建立一套复杂的系统，你就必须得向财务部、董事会和股票委员会做解释。如果他们同意，你就得设计软件来比照目标跟踪结果，而你知道你无法真正知道这些目标有没有实现。”他说：“但我想奖励他们。”我说：“如果完成了所有目标，一切都进展顺利，那很好，你可以给他们一大笔钱，给他们股票。你不需要一个跟目标联系的奖金计划。我了解你，也了解你的团队，我知道如果他们本来就不愿意做某件事，一个奖金计划也无法激励他们。”

用超高的人才密度吸引人才

在奈飞，我们开始没有马上认识到优秀的同事和艰巨的挑战是吸引人们来公司工作的最大因素。但是，很早的时候，我们就认识到必须非常严格地保持人才密度。我们没有对员工在公司的长期职业发展给出任何承诺。我们坦承这一点，后来我们发现公司并未因此在吸引顶尖人才方面受到任何阻碍。当我和约翰·辛库提谈及此事时，他很犀利地表达了我们希望员工如何来看待我们：“2001年裁员之后，公司的人才密度变得更好。高管团队开始谈论奈飞是一家拥有优秀员工的公司，这些人在其他地方也能干得很出色。我听到的说法是‘别指望你在这里有一条长期发展之路。’但是，对我来说，和承诺有明确的晋升之路相比，更重要的是能有机会和出色的人一起工作和成长。”

不是每个岗位都需要爱因斯坦

奈飞总是被拿来与谷歌作对比，而我们又总在争夺同样的人才。但是，两家公司在招聘方面的套路完全不同，因为它们的业务发展方式完全不同。对用人经理来说，谷歌是一个十分厉害的竞争对手。但是，我们总能一次又一次地引进那些本来可能加入谷歌的顶尖人才，因为我们

非常清晰地阐明了我们建立团队和管理员工的方式，我们并没有试图用和谷歌一样的条件去竞争人才。

我曾经在太阳计算机系统公司和埃里克·施密特（Eric Schmidt）共事，谷歌让我想起了太阳计算机系统公司迅猛发展的日子。当时我们将大部分的精力用于尽可能多地招聘优秀人才，但谷歌在招聘方面做得更好，因为它的目标更大，它要把世界上所有的信息组织起来。还有比这个更大的目标吗？所以，谷歌尽可能多地招募那些聪明人，把他们放到一个拥有所有资源的环境中，让他们产出大量创意，然后把那些最顶级的创意利用起来。谷歌的领导者希望利用不同的方式推动公司的发展，因此人才数量对他们来说非常重要。而奈飞基本上只做一件事，因此我们只需要最合适的人，他们要拥有合适的技能和经验来做好这一件事情中属于自己的部分。在招聘过程中，我会跟应聘者说：

> “如果你希望自己的思想自由，想去思考各种可能或不可能发生的极端的事情，那么谷歌是适合你的地方。我们只做一件事。我们的存在是为了服务于客户的幸福感，这是由我们特定的产品决定的。因此，如果你的热情不在此，那就去谷歌吧。那是一家伟大的公司，它跟奈飞完全不一样。”

我真的不喜欢“一流选手”这个词，它意味着有一套评级系统来决定谁最适合某个岗位。做人力资源工作的人经常问我奈飞是如何做到只招一流选手的。我会这样回答：“有这么一个岛，上面只有一流选手，只有少数人才知道这个岛在哪里。”

做好招聘工作就是做好完美的匹配。一家公司的一流选手可能是另一家公司的二流选手。没有一个通用的公式来解释什么可以让人成功，尽管人们为此付出了大量努力，还使用了各种各样的测评方法，试图得出这样一个公式。我们让很多人离开了奈飞，因为他们并不擅长公司当时正在做的事情，而他们后来在其他岗位上干得非常出色。

找到合适的人也不只是要“文化契合”。对大多数人来说，当他们认为某人与自己文化契合时，他们真正的意思是喜欢和这个人一起喝啤

酒。这种方式是完全错误的。人们可能个性不同，但都非常契合所需要完成的工作。我们招过一名非常出色的员工，名叫安东尼·帕克（Anthony Park）。我们开始接触他时，他是亚利桑那州一家银行的程序员。从表面上看，他绝对不是那种与奈飞非常契合的人。他是一名程序员，不是一名软件开发者。他也是一个非常严肃而安静的人，所以我有点儿担心他能否适应奈飞经常疯狂辩论的文化。

我们之所以打电话给帕克，是因为有人告诉我说他建立了一个可以帮助奈飞的应用程序，他把这个应用程序发布在了自己的网站上。我们用了一整天的时间来面试他，每个人都非常喜欢他和他做的那个应用程序。当他来见我时，我们刚开始谈话没多久，他就变得满脸通红。我问他是否还好，他说："你会给我一份工作，对吗？"我说："是的，我们会的。"他说："你会付给我一大笔钱，对吗？"我说："嗯，你不用再为那家银行编程了。你知道，你现在在硅谷，这里生活成本很昂贵，但我们给你支付的薪水会让你和你的家人在这里过上很不错的生活。"他看起来不知所措，我又问他是否一切都好。他很惊喜地说："你们会付给我很多钱来让我做我喜欢的事情！"我当时确实怀疑，他要如何适应他将要加入的这个高能团队，我希望他们不要在几周后把他搞得精疲力尽。

几个月后，我参加了他们团队的一次会议，会议进行得非常激烈，每个人都在发言。帕克突然说道："我现在可以发言吗？"整个房间安静了下来。帕克讲话不太多，但他的话非常睿智。渐渐地，每个人都学会停下来等他，他说的话会让所有人思考：该死，为什么我没有想到这个？现在，他成了一名副总裁。一个组织可以接纳很多人的风格，文化契合也能变成双向的。

简历之外，更能看出匹配度

在寻找人才方面，我们必须非常具有创造性，因为我们经常要去找到那些拥有稀缺技能的人才。当我们寻找大数据专家时，没人真的知道"大"是什么意思。我们不能只去搜简历和做关键字匹配。招聘人员不

得不想象世界上有哪些处理大量数据的公司，很多这样的公司一开始都是保险公司或信用卡公司。此外，我们的招聘团队也没有太多的知识可以考察候选人的技能。奈飞最好的技术岗位招聘者叫贝特妮·布罗德斯基（Bethany Brodsky）。在加入奈飞之前，她基本上不懂任何技术。但是，她深刻理解奈飞的业务以及那些亟待解决的基本问题。而且她知道，看一个人是否匹配，他解决问题的方式比他过往的经验更加重要。

贝特妮跟我讲了她最有意思的一次面试经历。

> 那个应聘者曾经在劳伦斯·利弗莫尔（Lawrence Livermore Laboratory）工作，那是一家主要从事核研究的政府研究中心。当时奈飞刚开始涉足流媒体业务，节目只在Xbox、Roku和TiVo几种设备上播放。在面试中，贝特妮告诉这个应聘者，我们在其中一种设备上仅仅用30天就签约了一百万名新用户，然后问他认为是哪种设备。当时TiVo真的很火，所以大多数人会说："当然是TiVo。"但是这个人反问贝特妮："如果要在任何一种设备上订阅奈飞，有没有什么附加条款？"贝特妮告诉他说："有的。"事实上，要在Xbox上订阅，就必须是"金卡会员"。然后应聘者推断说肯定是Xbox：既然那些用户已经愿意支付一笔会费，他们也许更愿意向奈飞支付一笔额外费用。他说对了，当时贝特妮就知道，这就是奈飞要招的人。

我在一个应聘者身上也有一个类似的"顿悟时刻"，当时我在面试克里斯蒂安·凯森（Christian Kaiser），他在美国在线公司（American Online）负责一个拥有25名程序员的团队。我已经和来自他团队的许多人谈过，因为他们做的技术工作和奈飞的需求类似，但他们都想留在美国在线。当时，奈飞是一个比美国在线更加吸引人的地方，所以我很诧异为什么他们不愿意离开。当我问他们时，他们回答："我们有一个非常棒的老板！他是我知道的最好的沟通者，我无法想象自己会离开他。"于是，我对我的招聘人员讲："去把这个人招过来。"

当凯森进来的时候，我深感吃惊，他不光有一口浓重的德国口音，

而且还结巴。这个家伙会是最好的沟通者？此外，他明显非常紧张，毕竟他已经多年没有参加过面试了。对我们两个人来说，这次面试都相当痛苦。但是当我问他能不能用非常简单的语言向我解释他做的那些极其复杂的技术工作时，他做到了。他依然会结巴，但我认为他给了我一个引人入胜的解释。是的！他擅长把非常复杂的东西变得简单易懂。对奈飞来说，凯森是一个出色的团队缔造者。他也曾离开自己建立的团队去领导新项目，因为要完成这些项目需要他的带领。他重新定义了什么是“我的团队”，“我的团队”就是由我创建的足够好的团队，好到即便没有我，团队也能继续前行。

我们总是希望更有创造性地深入探究应聘者以及他们的工作简历。贝特妮有一次决定分析一下奈飞招来的所有数据科学员工的简历。这些人看上去都不错，她想知道他们是否有一些共同的特征。结果她找到了：他们都对音乐疯狂着迷。从那之后，每当面试这类职位时，她和团队就会去了解应聘者在音乐方面的兴趣。贝特妮回忆说：“我们会变得非常兴奋，会大叫出来，‘我找到了一个会弹钢琴的家伙！’”她总结出，这些人可以轻易地在左右脑之间切换，这对数据分析而言是一项非常有用的技能。

永远在招聘

奈飞业务的技术性质决定了管理者深度介入招聘流程是非常重要的，但我认为所有公司都应该有这种要求。所有的用人经理都应该十分深刻地理解公司的招聘方式以及如何去执行招聘，直到深入每一个细节，公司高层要以身作则。有一次，贝特妮和哈斯廷斯一起合作就一个总监职位进行招聘。他们在周四早上会面，讨论该寻找什么样的候选人。第二天下午，哈斯廷斯发邮件告诉贝特妮，他已经给他从领英上面找到的20个潜在候选人发了信息，而且收到了3个回复。他也和其中一位在Skype上通了话，他非常喜欢这个候选人，希望周一就能让他来上班。

当用人经理深度介入招聘工作时，将会促使所有的招聘人员变得更加积极主动。 贝特妮告诉我，当她从哈斯廷斯那里得到这个消息之后，她决心找到更好的人选。奈飞最终聘用了哈斯廷斯说的那个人，哈斯廷斯为此津津乐道了好几年。

奈飞的招聘人员的责任是辅导用人经理，他们还创作了一份PPT与每个用人经理商量，一张一张地商量。他们会问每一位用人经理："你的面试流程是怎样的？你的面试团队是怎样的？你让人来参加面试的时候都有什么样的安排？"用人经理不必用同样的方式去面试或筛选候选人。我们最好的用人经理有各种各样的方法来找到和定位到候选人。

我们有一句话叫："永远在招聘！"应聘者来自四面八方，可能是来自专业会议、孩子的足球比赛，也可能是航班上的交谈！但是，有些基本原则必须严格执行。

我有一个铁律，如果有招聘人员看见一个陌生人坐在那里等候面试，他们必须过去和他说："嗨，我叫XX，您是哪一位？您是要面试吗？您在等谁？让我看看您今天的面试安排，我来帮您安排一下。"我知道招聘团队成员清楚地听到了这个规则，因为如果我在面试某个应聘者时迟到的话，我会说："对不起，我希望有人已经跟您聊过了。"他们会说："有6个人跟我聊过了。"

面试的重要性高于用人经理事先预订的任何会议，这也是高管会议的与会者可能缺席或提前离开会议的唯一理由。候选人在评估你，就像你在评估他们一样，但人们很容易忘记这一点。

我们的目标是让每个参加面试的人在离开时都希望得到这份工作，即便我们并不喜欢他们。我们希望应聘者能够这样想：哇，这是一次令人难以置信的体验！既高效又准时，问题很合理，遇到的人很聪明，也很尊重人。我会告诉招聘团队："即便这个人不合适，也许他的邻居就是我们喜欢的人。"

最后，由用人经理做出决定。团队成员会提供意见，我的团队和我也会给出权衡意见，但最终责任在用人经理身上，正如他们建立的团队的绩效责任在他们身上一样。一旦做出决定，我们会迅速行动。决定聘

用一个人，无需经过两级管理层、薪酬部门和人力资源部门的批准。招聘团队和用人经理直接决定薪酬、头衔以及其他工作的细节。招聘团队做好基础工作，用人经理发放工作邀请。速度和效率通常意味着我们可以招到那些同时在面试其他卓越公司的候选人。

面试和招聘流程会给人留下强烈的第一印象，让人可以了解你的公司是如何运作的，无论好坏。

当人力资源部门成为业务部门

有一天，我在一家初创公司和他们的人力资源部门负责人聊天，她告诉我他们正计划到公司外面组织一次活动，讨论人力资源团队如何更有效地让新员工上手他们的工作。她问我："我应该邀请招聘人员来参加这个活动吗？"她是真的不知道是否应该邀请这些帮助招聘新员工的招聘人员来参加这个关于新员工入职的会议。一个悲哀的事实是，大部分公司把招聘当成一个单独的、非业务的，甚至非人力资源的职能。很多初创公司把招聘工作外包，或者只在招聘部门里放一些做考勤、搞行政或者安排日程的人。

后来，奈飞的战略逐渐演变成在内部创建一个招聘部门，一个顶尖的招聘部门，因为我希望尽可能招到那些顶尖的招聘人员。我从一家公司招来了杰西卡·尼尔（Jessica Neal），让她负责这支团队。建立一支优秀团队是一笔巨大的投资，但是我有一个无可辩驳的理由：我可以清楚地展示在扣除猎头费用后的投资回报是多少。公司后来节省了大量的费用。

我也跟招聘团队成员们讲得很清楚，他们是业务的重要贡献者，必须深入理解业务需求。因此，用人经理开始真正把人力资源团队当成自己的业务伙伴。

我告诉招聘人员："我们是一个服务部门，而不是仆人。"我们不是服务于用人经理的，而是服务于奈飞的客户的。我希望招聘人员能够理解，他们必须了解客户的需求和愿望，以及产品经理和营销经理的需求

和愿望。他们对产品创造也必须具备同样的理解水平，并且有很深的感情。

当奈飞决定进入游戏行业时，招聘人员在打造业务方面发挥了至关重要的作用。当时，我们不得不就每一款游戏设备进行协商。我们先是与Xbox达成合作，又想与任天堂Wii达成合作。对我们来说，这是跳进了一个完全不同的业务领域。硬件设备的开发周期很长，而我们是一家互联网公司，习惯了每隔几周就推出新代码。当我们最终与任天堂达成了合作之时，我问开发Wii游戏的团队负责人：“有没有找到懂任天堂硬件的人？”我们并没有找到。我问他需要多长时间才能把Wii游戏产品开发出来，他告诉我说大概8个月。假如我们没有在这个期限内完成，就不得不等上两年才能开发出Wii游戏产品。

我回到办公室，立刻给贝特妮打了一个电话，告诉她：“放下你正在做的事情，马上到我的办公室来。我们必须头脑风暴一下，看看如何才能建立一支开发Wii游戏产品的团队。”8个月后，我们举行了一次盛大聚会来庆祝我们启动Wii游戏产品项目。贝特妮当时站在我旁边，我看到她眼角湿润，就问她是否还好。她说：“我有点儿激动，我建立了这支团队！我帮忙打造出了今天的Wii！”当大家要求这支团队中的成员讲几句时，他们说：“感谢贝特妮·布洛德斯基，假如没有她，我们今天不会在这儿！”这正是我想要的。我希望招聘人员能够感受到他们对业务的贡献，也希望所有的用人经理能够感受到招聘人员的价值所在。

想要让招聘人员以最好的状态工作，就要让用人经理负起责任来。有一天，我无意中听到我最好的一名招聘人员说，一位新任主管对她不是特别地认真。“他不回我的电话，不回我的邮件。我把简历发给他，他也不回复。我很沮丧，因为我们真的想帮助他建立一支优秀的团队。我感觉自己让公司失望了。”我走过去跟她说：“我认为你需要和其他人合作。我来处理这件事。”然后我给这名主管发了一封邮件，告诉他我为他重新安排了招聘人员：“我安排她负责另一个项目，因为你看上去有自己的招聘办法，也不太需要她的帮助。需要我们介入和帮助的时候请告诉我。”几分钟后，这名主管就跑到我办公桌前发脾气了：“你这是搞什么

呢？”于是我问他：“她给你安排的两个面试，你是不是都取消了？”他马上回复道：“我太忙了，你知道，我一个人干着十个人的活儿。”我又问道：“她给你发了很多合格的候选人简历，你是不是也没有回复？你要知道，建立团队是你的工作，不是她的工作。顺便说一下，另外三个主管倒是很高兴看到她不用把时间花在你身上。她非常出色，是一个了不起的伙伴。她可以真正为你做好这些事，但如果你不需要她，那就算了。”

当我听到用人经理瞧不起优秀的招聘人员时，我会很愤怒。当我问管理者为什么不能更深入地和招聘人员合作时，他们会说：“哦，你知道，这些招聘人员不够聪明，也不懂我的业务或者技术是怎么回事儿。”我回复道：“那么就开始要求他们去了解！”你要雇用聪明的人。如果你雇用聪明的招聘人员，坚持认为他们也是业务人员，在开业务会议时让他们也参加，那他们就会表现得像业务人员。

我曾经问过一位《财富》500强公司的人力资源部门高管：“你能告诉我，你们在完成了年度绩效考评之后，哪个业务指标会受到影响？”他说：“我不明白你的问题。”我重复道：“完成年度绩效考评会直接影响到哪项业务指标？”他说：“我还是不清楚你在问什么。”于是我说：“也许是收入、增长、利润？就是那些用来衡量业务的指标。”然后我问他，他的团队将多少时间用在了这个考评流程上。他回答说：“我真的不知道！但这样做是值得的。”奈飞绝对不允许花让人难以置信的精力做一些事情，最后只留下一个感觉，即“这样做是值得的。”

想象一下，如果人们不是把大量时间花在考评流程上面，而是用来共同协作、招聘卓越的人才去为客户创造惊人的产品和服务，那会是什么样子？

本章小结：如何雇用高度匹配的员工

1．用人经理是首席招聘人员，招聘高绩效者是他最重要的工作。

2．招聘优秀人才不是招聘“一流选手”，而是为岗位需求找到最佳匹配人员。

3．确保每一个对业务至关重要的岗位上，都有一位一流人才。

4．主动让那些已经很出色的人离开，以便给顶尖人才腾位置。

POWERFUL

B U I L D I N G

A CULTURE OF

F R E E D O M

A N D

R E S P O N S I B I L I T Y

07

文化准则 7 按照员工带来的价值付薪

你拥有奈飞思维吗

1．公司应该如何确定员工的薪酬标准？

A．按照员工为公司带来的真正价值确定薪酬标准

B．按照市场需求确定薪酬标准

C．按照薪酬调研的结果确定薪酬标准

D．利用绩效评估流程确定付薪标准

2．以下哪一种做法是合理的？

A．用签约奖吸引应聘者

B．面对资历相当的两位应聘者，不提供同样的薪酬，只提供同样的加薪幅度

C．在员工打算要离开时，才为他们提供他们应得的薪水

D．尽可能保证每个人都处在人力市场薪酬水平的顶端

3．关于公司不愿意实行薪酬透明政策的原因，以下说法错误的是：

A．薪酬信息和医疗信息一样属于个人隐私，不可随意公布

B．很多公司的薪酬都低于市场平均水平

C．公司担心员工知道他们比那些做着有同等价值的工作的同事挣得更少，会做出不好的反应

D．薪酬是建立在领导对员工的喜好和员工年资上，而不是建立在员工的实际贡献上的

4．如果公司的发展状况无法保证让每个岗位上员工的薪水都达到市场最高水平，公司应该怎么做？

A．按照市场最高水平的某个百分数来支付薪水

B．按照自己能够支付的最高水平支付薪水

C．比公司最大的竞争对手支付更高的薪水

D．找出最有潜力提升公司业绩的岗位，为这些岗位的人才支付市场最高水平的薪水

5．公司应该如何确定新员工的薪酬？

A．在他的前任工作薪资的基础上给予一定增长

B．比同部门的老员工略低一些

C．支付市场最高水平薪水

D．根据薪酬调研结果来确定

我在做咨询工作时，遇到的最有挑战的话题之一就是薪酬。提供有竞争力的薪酬显然是招聘顶尖人才的前提之一。尽管大多数企业都希望按照市场标准来定位自己的薪酬，但这仍是一项艰巨的挑战。很多公司利用大量的资源，从一系列行业调研中获取工资信息。这些调研覆盖每个领域，并且有详尽的级别细分，非常复杂。但问题是工作不是小部件，人也不是。你招聘的任何岗位都有可能非常专业，从而导致调研中的职位描述可能无法真正将其涵盖。

同时，任何潜在雇员都可能拥有无法用调研来衡量的技能，比如良好的判断力和合作能力。假如你需要一位软件工程师。你想要的是不是一位资深的、擅长最新搜索引擎开发技术的工程师？而且这个人还必须懂得如何管理一支5人团队？你是不是还需要他对网络营销有相当了解，这样他就可以和市场营销部门有效合作，来制订网络营销战略？一份薪酬调研无法告诉你这个人的薪水是多少，或者你应该为其支付多少薪水。

薪酬部门花了大量时间来对比职位说明，并竭尽所能调整所有因子，以做出最好的测算。但是，这种流程只能就真实的市场环境给出一个基本的估测。市场上有多少具备这种资质的人呢？很多时候，正如人力资源从业者或用人经理所了解的，要找到真正心仪的人才，必须扔掉测算，对实际的市场需求做出应对。

但是，我发现市场需求仍不足以成为公司付薪的指南，因为它反映的是现在，而招聘应该是关于未来的。我认为现行的薪酬系统通常是滞后的，它在帮助我们评估员工价值方面是滞后的。比如，招聘经理设法招进来了一位符合所有资质的软件工程师，公司所有人都喜欢她。但

是，她从你的主要竞争对手那里拿到了一份工作邀约，而且薪资比你原本准备支付给她的更高，比方说高出了35 000美元。

在确定给对方什么条件时，你应该考虑，如果招进一位很优秀的工程师，一位拥有公司发展所需要的全部技能和经验的工程师，这会对公司未来的业务产生多大影响。而对于次优选择，你基本不会考虑，你会另外再花三个月来招到此岗位所需的人才，因为你会一直希望从另一个人身上找到第一候选人拥有的全部技能和才智。

那个出色的第一候选人能给公司带来多大的额外收益呢？也许她能确保公司在发布一个新的搜索引擎时击败竞争对手，尤其是如果她现在入职而不是等到三个月之后。她能给公司带来多少广告收入？她的管理经验价值多少？也许她团队中的一名优秀成员获得了另一家公司的工作但是决定留下来，只因为她是一位优秀的团队领导者。更不用说她没有为你的竞争对手工作这一点对于你的价值，假如你所在的业务领域正处于快速创新期，这一点更是特别重要。

当前市场需求和薪酬调研都无法帮助你测算到未来员工将带给你的增加价值。我并不是说用薪酬调研做对标没有意义，但是我确实建议，少花点儿心思通过对比苹果和桔子来判断别人是如何付薪的。最好是更多地思考一下你能为公司未来的业绩和发展支付多少薪水。

薪酬与绩效评估流程无关，只与绩效有关

我在奈飞首先做的事情之一就是把薪酬系统从反馈流程中分离出来。我知道让人们接受这种可能性已经很困难了，更别说还建议人们这么做。这些系统看起来不可分割地交织在一起。事实上，绩效评估流程与加薪和奖金计算之间的紧密联系，是阻碍企业废除绩效评估流程的主要因素之一，这也成为分离这些系统的充足理由之一。

对分离这些系统的抵制主要来自于它们必须捆绑在一起的一种必然逻辑。通常，管理者对下属的绩效评估，以及下属和同级对管理者的评估会被输入系统，然后根据预定的薪酬范围来得出加薪建议，最终结果

还和部门业绩、职能业绩以及公司业绩挂钩。更好的绩效评估似乎意味着这个人对公司有更大的价值，那为什么还说这不是一个用来确定应该给这个人付多少薪水的好办法呢？因为年度绩效考核系统除了令人可笑的费时和低效以外，并没有把薪酬决定中本该考虑的一些关键因素包括进去，其中一个因素就是员工在为公司工作时所培养的技能有多大的价值。

不要让员工在不得不离开时才获得应得的薪水

我曾经一度认为，除了把薪酬与绩效考核结合之外，没有其他办法可以来计算薪酬。虽然我觉得年度考核与薪酬计算流程荒唐而复杂，并且很讨厌做这件事，但我还是认为这种做法是有道理的。奈飞的员工因为高工资而被我们的竞争对手挖走，给了我很大的启发。有一天，我听到谷歌给奈飞的一个员工开出了几乎比他现在的薪水高两倍的工资时，顿时大发雷霆。

这个员工的管理者惊慌失措，因为那个员工非常重要，他们希望能反制对方的条件。我却坚持认为我们没有办法付给他那么高的薪水。我和他的经理以及几位副总裁在邮件里针锋相对。我认为："不能因为谷歌比上帝还有钱，就让它来决定每个人的薪水！"我们为此争吵了很多天，甚至持续了整个周末。他们一直跟我说："你不知道这个人有多好！"我一点儿也没有被说服。但是，周日早上一觉醒来后，我对自己说，啊！他当然很好！怪不得谷歌想要他。他们是对的！这个员工一直在做一些相当有价值的个性化技术，世界上很少有人在这个领域有像他那样的专长。我意识到，他为我们工作这件事给他带来了一个全新的市场价值。

我很快发出了另一封电子邮件："我错了。顺便提一句，我查了一下盈亏情况，我们可以给这支团队的每个人薪水翻一倍，没问题的。"这次经历改变了我们对薪酬的想法。我们意识到，在某些工作上，我们创造了自己的专业性和稀缺性。如果严格遵照内部薪酬标准执行，实际上会损害那些最优贡献者的利益，因为他们可以在别处挣到更多。我们决

定，不要让员工在不得不离开时才获得应得的薪水。我们也经常鼓励员工出去面试，这是发现奈飞的薪水竞争力水平的最可靠和最有效的方式。

保证每个人都获得市场最高水平的薪水

我们也意识到，按市场顶尖水平的某个百分数来设定薪资范围，并不能确保我们可以招到我们需要的大量顶尖人才。我们决定努力按市场顶尖水平来付薪。很多公司都说他们按照市场的某个百分数来定位自己的薪水，比如65%。尽管人们有时会认为这意味着公司在某个岗位上按市场最高水平的65%付薪，但它背后的意思其实是全行业在该岗位上有65%的人薪水更低，有35%的人薪水更高。这听起来还可以。但是，这种算法不仅有问题（再次强调，岗位真的无法进行严格的对比），也无法让你获得想要的最优秀人才。同时，它完全背离了你所期望的计算结果。按市场定薪不应该是将你的薪酬水平定在整体市场范围的某个固定水平上，而应该是在你要求的工作时间范围内，估算一个人为你带来的整体市场价值。

很多公司的人力资源高管经常对我说："我们负担不起市场最高薪水。支付市场最高水平的薪水对奈飞来说很好，因为奈飞正在蓬勃发展。但我们没有达到那样的发展水平，我们也没有利润。"这种说法很有道理。也许，有些公司还不太可能让每个岗位的薪水都达到市场最高水平，至少在短期内不能。那么，我建议识别出那些最有潜力提升公司业绩的岗位，然后尽可能招来能够招到的最好人才，给他们支付市场最高水平的薪水。设想一下，假如通过支付市场最高水平的薪水，你招到了一个极其聪明又富有经验的人，这个人能做两个人的工作，或者还能增加更大的价值，会怎么样。考虑一下众所周知的80/20原则在销售团队身上的应用，公司20%的销售人员可以包揽销售收入的80%。这条原则也许能更广泛地应用到其他类别的员工身上。我曾经在很多团队身上看到过类似的效果。

贝恩公司（Bain）做过一项有意思的研究，《哈佛商业评论》刊登的一篇文章对此有所阐述，这项研究为上述战略的价值提供了有力的支持。它分析了全球25家企业的人才分布，发现平均只有15%的员工是绩效“明星”。但是，最成功的企业和其他企业之间的一大差异是他们明星员工所在的岗位。研究者写道：“最好的公司有意地制造不平等，”意思是，“他们把他们的明星员工集中在某些领域，因为这些人可以为提升公司绩效发挥最大的作用。其结果是，对业务至关重要的岗位中，绝大多数（95%以上）都由一流人才担当。”而在其他公司，明星员工被分散安排在了各个部门之中。

WHETHER NETFLIX
IS PROSPERING OR
FLOUNDERING,
WE PAY AT THE TOP
OF THE MARKET

无论奈飞的业绩表现
是好
是坏
我们都按照
市场顶级水平付薪

关于用市场最高水平薪水招聘明星员工，我经常听到的另一个反对意见是这些人的薪水会比他们的新队友高出太多。

我理解这种不平衡看上去可能不公平，我也在奈飞遇到过对这种做法的反对。比如，我们想从另一家公司引进一位员工，他的薪水是团队里其他人的大约两倍。部门负责人就会问：“那是不是意味着我支付给现有员工的薪水相当于他们的价值的一半？他们是不是都被少付了薪水？”我就会反问：“好吧，这个新人会让公司发展更快，甚至是两倍速度那么快吗？如果我们聘用了他，你的团队里有谁可以替代他在之前公司的位置？”回答通常是：“不错，我们能发展得快很多。”“没有人可以替代他，因为大家都没有他那种经验。”

我们还决定，奈飞在确定新员工薪资待遇时，不是在他们前任工作薪资的基础上给予一定增长（这是一种被广泛视为合理的做法），而是支付市场最高水平薪资，同时坚信他们必然带来高绩效。比如，一位经理正在面试两个人，两人有相似的背景。那位女士挣13万美元，另一位男士挣15万美元，这是因为长期的工资歧视导致的一种常见差异。他们两人的条件差不多，经理应该为两人都支付16万美元吗？答案是肯定的。但是，当我提出这个建议时，我通常得到的反应是："这太疯狂了，如果我们付给女士14万美元，她会欣喜若狂的！"人们也常常回应说，如果花公司的钱超过本来必须花的范围，是对公司财务的不负责任。但是，那是你只想保持预算，而不考虑这个人为你带来的价值，很可能在预算年度之外好些年仍有体现。更不用说，将薪酬水平与薪酬历史挂钩会加剧薪酬歧视，这种歧视已经导致女性在很多工种都是低薪者。与结果造成的不公平相比，这才应该是被企业认为不公平和不可接受的一种不平等。

根据我的经验，如果你有意招聘你能发现的最佳人选、给他们支付最高的薪水，你会发现，他们为业务增长带来的价值总是会大大超过他们的薪水。

企业在试图克服市场压力、提高关键候选人薪酬方面采用的办法之一就是奖金，但奖金已经变得越来越复杂，越来越不合理了。

当我还在宝蓝软件时，我们试图聘用一个人，他家离公司大约50公里。用人经理告诉我需要给他的工作邀约增加一份搬家奖金。我说："什么？！才50公里，而且他又不会搬家。"那名经理说："他会喜欢这个的。"当然，人们都希望有一辆新车，但这是否意味着你就要给他们一辆车呢？

记住一件事：你在工作邀约信中放的签约奖金并不是工资的一部分，只是一个一次性的签约奖金包，而且你认为在下一年评估员工工资时，这笔钱不应该被包括进去。但是，对员工来说，这笔钱一定会被考虑进去。他们的工资从10万美元涨到12万美元，你再额外给他们2万美元，并且相当清楚他们不会用这笔钱来搬家。然后，在下一年你给他们

涨薪6%，于是他们的工资从14万美元变成了12.72万美元，你认为他们会高兴吗？

告别密薪制，薪酬透明有助于市场定价

企业往往坚持认为工资和其他薪酬都应该保密。我提供咨询的一位创始人告诉我，薪酬信息如同医疗信息。但是，真的不是这样。企业做的最疯狂的事，就是它不会把支付大量费用获得的薪酬调研数据与员工分享。这部分信息本应该是和员工沟通内容的一部分，用于解释他们的薪酬水平为什么如此。企业不应该不愿意解释自己的薪酬依据。他们之所以隐瞒这个信息，部分原因是太多公司的薪酬都低于市场平均水平，而这些公司认为他们的员工会感到自己的薪水应该参照更高的整体市场水平。他们还认为，某些员工一旦知道他们比那些做着有同等工作价值的工作的同事挣得更少，他们就会做出糟糕的反应。

毫无疑问，薪酬是人们最喜欢私下抱怨和八卦的一件事。但是，这恰恰是让薪酬更加透明的一个好理由。信息开放可以让你向员工解释为什么别人的薪水会如此支付。如果薪酬差异背后有良好的依据，是可以提升你的绩效文化的。如果你没有一个可以和大家公开分享的依据，那你或许应该认真考虑一下为什么会这样。

长久以来，我一直相信，确保薪酬适当和合理的最佳途径之一，就是针对薪酬和背后的理念展开公开对话。人们认为披露薪酬容易助长不良行为的一大原因，是薪酬经常不够理性，它更多的是建立在老板对员工的喜好或员工的年资上，而不是建立在对结果的贡献上的。假如员工的薪酬是建立在实际贡献上的，那么你就可以说："我知道她一年挣32.5万美元，这看起来和你的工资不成比例。但是，当公司陷入非常棘手的情形中时，有5次是她把我们拖出来的。这就是她的明智决策对公司的净价值。"当然，实行这种公开制度必须非常小心，需要充分地沟通为什么这些数据会被分享以及薪酬背后的依据。

说了这么多，我是在讲要把薪酬和绩效评估流程挂钩吗？不是的，

我讲的是把薪酬和绩效挂钩，就这么简单。这种挂钩和企业通常实施评估的方式之间存在巨大差异。也许最有力的一个证明就是，女性依然不能获得和男性同等水平的薪酬。透明化会加速这一问题的改善。

人们喜欢声称硅谷之所以不能把女性的工资提高到男性的70%以上，是因为女性不擅长工资谈判。我认为，这更多是因为偏见以及女性主导着人力资源和财务部门，这些都是传统的低薪岗位。薪资最高的人力资源员工的薪酬通常是技术人员的一半。这部分归因于供需比例，比如技术人才的稀缺。但是，这也反映了在这些领域将业务结果和个人绩效相结合的难度。当我建议企业将女性工资提高到标准水平时（当然也要考虑到客观的业绩指标），通常会收到抗议："我们没法这么做！"我有一次和一位CEO讨论这个话题，他说："我的律师永远不会同意我这么做。"我问："你的律师在担心什么吗？"他说："呃，我会吃官司。"我说："你为你公司里的女性加薪，她们还会让你吃官司？我觉得那不太可能发生。"他回答说："不不不，她们会告我，是因为我承认了我之前的做法是错误的。"我说："你是错了！"

女性能否在谈判上做得更好？给她们一定的信息，让她们能够拿出更好的理由，我向你保证，她们中的很多人一定能做到。

本章小结：如何确定员工的薪酬

1．不要依赖于薪酬调研，因为薪酬调研的信息总是滞后的。

2．薪酬与年度绩效评估流程无关，只与员工的绩效相关。

3．如果不能针对所有的岗位支付市场最高水平的薪水，优先考虑对公司的业务增长最为重要的岗位。

4．资历相当的应聘者应该获得同样的薪酬，跟他们之前的薪酬、他们的性别都无关。

5．建立薪酬透明制度，让大家对薪酬有更好的判断。

POWERFUL

B U I L D I N G
A C U L T U R E O F
F R E E D O M
A N D
R E S P O N S I B I L I T Y

08

文化准则 8 离开时要好好说再见

你拥有奈飞思维吗

1．以下选项中，哪一项不属于年度绩效评估中存在的问题？

A．做年度绩效评估需要投入大量时间和资源

B．年度绩效评估有助于员工管理

C．年度绩效评估的结果与薪酬的联系非常紧密

D．员工在年度评估中会因为几个月以前的绩效问题被指责

2．员工获得良好的职业发展的最有效方法是：

A．成为一个终身学习者，不断获取新技能和积累新经验

B．选择那些承诺员工会有长期发展的公司

C．尽可能留在一家公司以便获得更持续的发展

D．选择为员工制定了完整培训计划的公司

3．以下哪句话是公司的领导者不应该跟员工说的？

A．只要你愿意有所贡献，你在公司里的职业生涯就会一直延续下去

B．我们鼓励你去其他公司参加面试

C．虽然不得不请你离开公司，但我愿意为你写推荐信

D．你把我们都搞疯了！如果你再这样对待大家，我们就不让你再待下去了

4．如何判断是否应该将某个员工留在你的团队？

A．如果这个员工去其他公司面试，就请他离开

B．如果这个员工和团队其他成员合作愉快，就请他留下来

C．如果这个员工不够敬业，就请他离开

D．如果这个人喜欢做的、极其擅长做的事情，正好是公司需要有

人擅长做的，就请他留下来

5．离开的员工会对公司心生不满，最主要的原因是：

A．公司没有把他们放到绩效提升计划中

B．在他们本该被告知自己的绩效或匹配度时，公司没有告知他们真相

C．公司因为他们的技能与岗位不再匹配，而请他们离开

D．公司没有帮他们找到一份新工作

奈飞曾有一名工程总监，他的工作是提升搜索能力，这是公司的一项优先任务。当时，流媒体业务正在起飞，我们要帮助用户更容易地找到我们全部的优质内容。Facebook当时也处于同样的起飞阶段，于是这名总监开始争取奈飞与Facebook的合作，希望双方共同创造一项利润可观的业务。在一次公司会议上，他就这个主题做了一场富有激情的演讲。高管团队回应说，与Facebook合作不是我们的五大优先任务之一，提升搜索能力才是，这项任务非常重要，希望他能专注于此。但是，他一再争辩说我们应该和Facebook合作。最后，我决定跟他谈一谈。我告诉他："我们都知道你对Facebook的看法，但是，你做的是搜索。也许你应该去Facebook工作，他们会马上聘用你。我们到时候会很想念你。你可以说我疯了，但是我们需要负责搜索业务的人真正投入到搜索中去。"他非常聪明，但我们不只是需要一个非常聪明的人，我们需要一个在这个岗位上能够真正愿意领导团队去完成工作的聪明人。最终，他离开奈飞去了一家初创公司。他的一名团队成员坐上了他的位置，并爱上了这份工作。

领导层清晰地与公司每一个人沟通公司的发展方向以及未来面临的挑战和机遇，这样做的一个好处就是可以更好地帮助员工评估他们的技能在多大程度上与未来匹配。员工也可以考虑这种未来是否是他们想要参与的。假如不是，他们就可以主动地去寻找新的工作机会。

还记得有一位工程师在我耳边喋喋不休地说，他认为管理层不理解奈飞的性质自创始以来已经发生了很大变化。但事实是，他对在大公司工作毫无兴趣。同时，他还停留在那些大胆的初创企业的温床之上。他是个聪明人，不久就开始四处寻找那些朝气蓬勃的初创公司，最后找到

了一个工作机会，他十分喜爱那里的工作方式。

我们都应该做好准备，时不时地换一份工作，不论是在公司内部还是去一家新公司，目的就是以我们喜爱的方式工作，做那些让我们充满激情的事情。同时，假如我们的表现不够好，也应该有人告诉我们，要么快速纠正过来，要么去一家新公司。

每10场比赛就做一次评估

用球队做类比有助于员工管理，其中一个原因就是每个人都能够理解，假如教练不换掉那些无法创造最好成绩的选手的话，就会让球队中的其他人和球迷大失所望。能否赢得比赛是衡量球队成功与否的唯一指标，这也正是在表现一流的球队中，不光选手，就连教练也容易被更换的原因。

我不是一个超级球迷，但却是优秀的体育教练的超级粉丝。在我出来做咨询工作之后，有时候会受邀与那些指导职业球队的人同台演讲。有一次，我在蒙特利尔准备参加一场研讨会，地点是贝尔中心。那是世界上最大的冰球场馆，也是蒙特利尔加拿大人队的主场。我在等候区与另外一位准备一起上台演讲的人站在一起，他叫斯科特·博曼（Scotty Bowman），我之前从未听说过这个名字。他是北美职业冰球联盟的退休教练，曾经有非常显赫的职业生涯，在全美冰球联赛历史上取得过最多场次的胜利。他担任过几支不同球队的教练，包括加拿大人队、匹兹堡企鹅队和底特律红翼队。他带领这三支球队拿到过创纪录的9次斯坦利杯赛的胜利。

正当我们讨论高尔夫球和他的孙子时，博曼指着天花板说道：“你知道吗，帕蒂，我们都在冰层之下。”我基本上对冰球一无所知，但是我发现和他聊天很刺激。主持人首先介绍了我，我迎着礼貌的掌声走上台。在这个巨大的冰球馆里，三支巨大的聚光灯柱照在我身上，我的脸出现在一个超大屏幕上，这让人有点儿胆怯。然后，主持人介绍博曼。当他走上台时，观众完全陷入了疯狂之中。那一刻，他仿佛化身为冰球之

王。在这个著名的冰球馆里，博曼带领球队获得了无数的胜利。主持人转向博曼，说道："博曼先生，你担任过这么多著名选手的教练，获得了如此巨大的成功。你的秘密是什么？你平时如何给他们反馈意见？"博曼说："我们一个赛季有80场比赛。每完成10场比赛，我就会和他们每一个人坐下来。我会带上他们所有的数据，包括询问其他人，也就是询问其他教练以及队员获得的反馈意见。球员们会带上自我评估报告。然后，我们会讨论在接下来的10场比赛中该怎么做。"

主持人说道："谢谢你，博曼先生！"然后转向我："帕蒂，大家都知道你不喜欢年度绩效评估，但是我从没听到过你有什么其他建议。"我指着博曼回答道："就是他刚才所说的！"

年度绩效评估存在的问题不光是太僵化，还在于它和薪酬决定联系得太严密。它也非常耗时，成本不菲，尽管投入了大量时间和资源，但通常甚至无法有效给予人们所需要的反馈和辅导。太多的管理者严重依赖一年一度的正式评估来告诉员工他们表现如何，并为他们设定绩效目标。作为一名管理者，如果你没有权力去废除年度评估，这没问题。但是，要开始像博曼描述的那样和你的员工进行频繁的一对一会谈。这种做法更有效率，也更人性化。当绩效问题显现时，你和员工处理得越及时，他们就越容易看到在哪些地方做得不够好并进行改正。通常，员工会在年度评估中因为好几个月以前的绩效问题而被指责，他们就会理所当然地告诉你，难道你不应该在几个月前告诉我吗？现在你要给我一个很差的绩效评估，连一次让我解决这个问题的机会都没有？

我也相信，根据团队队友和其他同事的印象来对员工进行绩效评估是非常有价值的，这可以让他们获得一个重要的视角。假如负面反馈来自于老板以外的其他人，我们就很难轻易地做出结论，认为老板就是带有偏见或者跟我们有私人恩怨。

取消绩效评估流程

现在来考虑这样一个问题，这是我向一家大公司的首席人才官了解

他们的绩效评估流程时提出的。他们的高管团队希望我给出建议，让这项流程变得更加高效。我告诉人力资源部门负责人，我觉得他们公司不会与我合作，因为我很肯定他们不会喜欢我的建议。她一再坚持，我后来同意和他们的高管团队举行一小时电话会议。在其他人加入进来之前，IT部门负责人和我开始交谈。我问她："你觉得公司里的绩效评估流程怎么样？"她说："我太讨厌它了！我的团队人很多，我们现在正值评估流程期间。你知道为什么会要花三周才能举行这次电话会议？因为没人有时间做其他事情。我们现在所有人都在搞评估，手头的工作都停了。我们耗费的时间简直让人抓狂。"

当所有人都上线的时候，我问了一个我最喜欢的关于评估流程的问题："你们有任何证据证明，年度绩效评估流程给业务带来了价值吗？"和平时一样，他们并没有做任何分析来发现评估流程的价值。人力资源部门负责人最关心的是："帕蒂，我们真正想知道的只是如何让它变得更加高效。"

如果你无法找到可靠数据来证明评估流程有助于实现一些重要业务指标，那么我强烈建议你去争取废除它。 当我在那次电话会议中建议那位首席人才官废除这套系统时，她回应道："那么，我们还应该做些什么呢？"这是一个好问题。很多优秀的公司，无论规模大小，都已经废除了传统的考核系统并实施了新的方案。埃森哲、德勤、通用电气以及其他很多公司都已经得出和奈飞一样的结论，即绩效评估流程存在缺陷，而且太过耗时。很多优秀的替代方案被开发了出来。当我在Pure软件公司工作时，我们换成了季度评估，效果远远好过年度评估，也许这是很好的第一步。有一位CEO在我建议他这么做之后告诉我："但是，我发现年度评估中的信息非常有价值。"好吧，但假如这种信息来得更流畅，它不是更有价值吗？

我理解，对于很多公司而言，简单地摒弃这样一项复杂的流程是不现实的。那为什么不尝试在公司里一些不起眼的角落来摒弃它，然后看看会发生什么呢？或者，你也可以采取循序渐进的方式，这也是通用电气过渡它的绩效评估流程时采用的办法，它之前那套系统已经运行了数

十年。通用电气进行项目试点，在系统里测试变革，覆盖了全球三万名员工，并听取他们的反馈意见。然后，公司施行了一个新的办法，运用移动应用程序来实现全年连续不断的实时反馈。

这就让我们来到了现有的绩效评估流程的另一个环节，我建议要么大力改进它，要么干脆废除它。

废除绩效提升计划

传统观点认为，如果公司考虑要和某位员工说再见，就应该把这位员工放到“绩效提升计划”（Performance Improvement Plan）中去。执行绩效提升计划的方式通常特别残酷，因为它完全是在证明某人能力不足。通常，问题甚至并不在于一名员工不是高绩效者，或者没有潜力在其他公司的其他岗位上成为高绩效者。通常，他们的工作方式、他们的努力或他们与同事及老板交流的方式并没有什么不对的。他们非常优秀，只是在工作发生进化时已不再适合这份工作，或者他们在你要求完成的下一份工作上不再拥有高绩效。仅仅因为员工没有你所需要的技能，就把他们放到绩效提升计划中去是毫无道理的。

当公司招进来一位员工，他们后来却无法胜任工作，这里的问题出在招聘流程而不在于员工个人。你只是聘用了一个错误的人选。这不是他们的错误！因此，你不应该让他们有这样的感觉。如果我们以这种方式去思考谁应该离开，就可以和员工进行更坦诚的对话，而不是中伤他们。无需把他们归结为失败者，只需要指出他们不是非常匹配公司的需求即可。这不是针对他们个人，也无关失败。这是将技能和专有知识与团队目标结合起来。这也不是说员工不会感到失望、难过、不快或沮丧。和很多人一样，我也在很多次说再见的时候难过得落泪。但是，最终人们会理解，也会感激你没有对他们撒谎。

在我的人力资源职业生涯中，我在绩效提升计划上面花了大量的时间。我确实认为它们有可能会有用，有时候这种感觉还很强烈。但是，当我开始与奈飞的编程团队一起紧密合作时，我开始认识到，有时候员

工迅速离开，并去到一个新岗位，而不是一直试图提升自己的绩效，是符合每个人的利益的。我看到有些团队一次又一次地推迟成果交付，意识到这并不是因为他们工作不够卖力——他们已经够辛苦了。他们只是不知道自己在做什么！是的，有时候管理者和其他同事可以去指导他们。不过，有效找到现在能做这份工作的人才是至关重要的。那些拖沓的、帮助员工提升绩效的努力，通常不过是妨碍了他们去其他公司取得真正的进步。

奈飞的某支团队聘用了一位员工，人人都喜欢他。但在面试完他之后，我非常确信我们应该继续寻找一位更合格的人选。但是这支团队的成员们说：“不行！我们可以教他，我们会让他上手。”我说：“也许吧，但是，你们要让他对现在需要做的工作上手，而不是对6个月之后的工作上手。”但他们一再坚持。6个月之后，这个可怜的家伙更加落后于进度了，他的团队伙伴们变得完全沮丧起来，还要疯狂地弥补他所带来的短板。这个时候，我给苹果公司人力资源部的一个人打了一个电话，推荐了这个员工。他在离开之前就得到了一份非常不错的工作。在离开公司前的最后一天，他来到我的办公室，给我送了一大束花。

当然，在很多公司，绩效提升计划流程可以用来帮助员工真正地提升绩效。这绝对应该成为该流程唯一的目标。如果有一种明确的方式可以在一段合理的时间内帮助一个人掌握一项或多项技能，我认为这太好了，就应该这么干。这些技能可能不是非常细节的工作需求，比如学会一个新程序或更加熟练地做演示。它们可能是更加定性的“软”技能，比如成为一个更好的团队成员，或学会更好地管理员工。我就看到有很多员工的人际能力大幅提高。关键在于，要以现实的眼光来看待重大提升在多大程度上有可能实现。同时，确保提升才是真正的目标，而不是以此为理由让某人离开。 假如不是这样的话，那么负责任的做法就是放弃这种流程。

很多人反驳我说，绩效提升计划流程能够避免公司走上法庭成为被告。我认为，人们并没有认识到要诉讼一家公司有多难，以及这样做要花多少时间，很多案子可是会持续多年的。根据我的经验，人们诉讼他

们的前任雇主是因为他们认为自己受到了不公平对待，但那并不是因为他们没有被放到绩效提升计划中。一般来说，那都是因为他们本该被告知自己的绩效或匹配度时并没有被告知真相。

我发现，如果员工愤怒到要去诉讼，之前都存在一个节点，那时本应该有人告诉他们：“知道吗，你就是一个混蛋！你把我们都搞疯了！如果你再这样对待大家，我们就不让你再待下去了。”或者，假如未来的形势看起来已经和现实出入很大，却又没有人说：“我想让你知道，6个月后公司成功的样子。那时我们做的会跟我们现在做的完全不同，需要完全不同的经验和行事方式。假如我现在从零开始招聘这支团队，我不确定我会聘用你。”这种谈话可能会很痛苦，但它是真实的，也让双方都可以更好地评估这个人是否能够适应，或者是否愿意适应。通常员工非常清楚他们已无法将工作做好，这对他们来说毫无乐趣。公开地谈论这种问题是一种解脱。一个人在被他的经理告之必须让他离开之后告诉我：“他给了足够长的绳子让我上吊，我难受了两次。请告诉他，其实他可以把绳子的长度减半，因为我早就知道答案了。”

将绩效提升计划作为避免被起诉的手段是一种讽刺，它实际上煽起了仇恨之火，所有这一切都是因为害怕坦诚。

THE IDEAL COMPANY
WOULD BE
ONE THAT WAS
A GREAT PLACE
TO BE FROM

理想的公司
就是那种
离开之后
仍然觉得它很
伟大的公司

高敬业度不代表高绩效

当“敬业度”被当作一个商业词汇时，我非常不喜欢这个词，就跟我不喜欢“赋能”一样。我在一次大会上做演讲时，面对一屋子的人力资源从业者，我问他们：“你们中有多少人裁过人？”所有人都举起了手。然后我问道：“你们中有多少人裁过一名家庭成员？”无人举手。最后我又问道：“你们中又有多少人在每天的工作中会使用‘家庭’这个词？”

在我的人力资源生涯的绝大多数时候，我工作的很大一部分内容是维护人际关系。人们总是希望我能够促进老板与员工之间的沟通。最终，我不再答应干这种事，因为每当我试图干预时，都会适得其反。最重要的事情是不光要辅导管理者，还要辅导所有员工，让他们知道他们需要公开沟通相互之间的问题。

我讨厌“敬业度”这个词的另一个原因是，当我们用它来描述工作时，它暗示着绩效不高通常是员工对自己的工作不够尽职。这类人的问题是比较容易解决的。假如所有公司只需要让那些不够敬业的人离开就能取得高业绩，那么每家公司都会变得欣欣向荣。

最近，我和一位优秀的新任人力资源部门负责人进行了一次关于过于专注于敬业度的交谈。她已经加入这家新公司8周了，而且对员工的敬业度与绩效如何挂钩做了一次严肃的、让人大开眼界的分析。她仔细研究了公司的热力图，这张图呈现出员工的幸福度和敬业度，并将结果与团队绩效做了对比。她告诉我，好消息是在热力图上公司的大部分地方是绿色的，意味着员工非常敬业和幸福。但是，坏消息是那些绩效欠佳的团队和那些绩效出色的团队颜色一样绿。这个结果惊人地显示了敬业度和绩效之间的联系并不是那么简单。通过将业务指标和幸福指标相结合，她帮助公司更加有效地区分出绩效出色的团队和绩效欠佳的团队。

在我的经验中，高绩效者通常会对自己团队的绩效表现感到有些沮丧，他们并不会认为一切都很顺利，生活如此美好。他们大都追求卓越的结果，实现这类目标通常伴随着一些痛苦和一定程度的不满足。这种对成就的执着才是我们想要培养的，而不是那种你只要工作努力，公司就会支持你的期望。

我们不应该对工作稳定性做出错误的承诺。我在给一位CEO做咨询时，他问我："我该如何安排呼叫中心的员工？公司已经把其他部门搬到了一栋新大楼，但我并不想把呼叫中心的人也迁到这栋楼里。我认为最好把这些工作外包出去。"我问他："那你为什么一直对他们撒谎？"他说："你在说什么？我永远不会那样做！永远也不会！"于是我问他："你是不是对每个来为你工作的人都说过，公司一定会给他们一个未来，只要他们愿意有所贡献，在公司里的职业生涯就会一直延续下去？"他说："是啊，我是这么说过，但那是好几年前说的！"我说："好吧，你的招聘人员在引用你的话，而且每天都在说这句话。"错误的承诺只会让接受承诺的人们感觉自己被背叛了。

有很多次，在完成演讲之后，人们会走上前来向我征求职业发展意见。我告诉他们：

> 你需要成为一个终身学习者。你需要不断获取新技能并积累新经验，但不是非得在同一家公司取得它们。事实上，有时候公司聘用你做某件事，你做完就完了。如果我雇用别人来整修我的车库，当他们干完活儿之后，我并不需要他们来整修我的后院。

员工评估的一个算法

我告诉管理者在评估他们的团队时可以使用一条简单的准则。因为工程师喜欢"算法"这个词而我又喜欢工程师，所以我把这条准则称为一个算法：这个人喜欢做的、极其擅长做的事情，是不是公司需要有人擅长做的事情？

这种思维方式就像其他任何商业活动的推理过程一样。它是建立在批判性思维的基础上的，可以帮助你在决策过程中把情感排除在外。员工也可以使用这个算法来评估他们是应该继续待在公司，还是应该开始寻找一份更合适自己的新工作。

这个算法的另一个好处是，它可以帮助用人经理欣赏一个人的才能和热情，而不是把注意力集中在他不能做什么上，另外还能帮助他找到下一份更加适合自己的工作。传统的人力资源准则还有很疯狂的一点，就是经理不应该为被解雇的员工做推荐。这也是因为担心被诉讼。但是，你可以公开告诉员工，你会做哪种推荐，然后让他们来决定。

我曾经和那些即将离任的员工坐下来谈话，我说："好了，我们都承认你不是一个团队领导者。但这没关系，你真的是一个有才华的工程师。我很乐意向其他公司推荐你卓越的技术能力。但是，如果你需要有人来赞扬你的管理能力，我恐怕不是一个好的选择。"

正如我帮助那个程序员在苹果公司找到一份工作那样，我会积极推荐那些离开奈飞前往其他公司的员工。很多人在其他地方事业做得蒸蒸日上。他们不应该随身携带着"被解雇"的污点。当某人"被解雇"时，他们的职业生涯并没有因此而终结。是谁第一个提出员工被"终结"这一说法的？一家公司的失败经历可能是另一家公司的财富。有很多次，我发现即便那些我认为不是非常优秀的人后来都变得非常成功，因为他们找到了正好适合自己的地方。

我最喜欢的一个故事是，一名员工重新找到了非常适合自己的工作。那是一名设计师，我非常喜欢她。她算是奈飞的元老级员工，跟着奈飞经历了众多变化。她是个工作狂，也很有才华。但是，随着产品对设计的需要越来越不同，她的技能变得不再特别适合公司。让她离开是一件非常艰难的事。我告诉她："不要忘了我，好吗？在你需要我的时候随时找我。"后来，她去了硅谷最好的公司之一，有了一份非常不错的新工作。有一天，我与微软的人力资源部门负责人聊天，当时我们坐在大厅里，这位设计师从我身旁走过。我大叫一声："丫头，你在这儿做什么？"她告诉我她正在面试另外一份工作。我们交谈甚欢，分别时给了对方一个大大的拥抱。当我和微软的人力资源部门负责人离开时，她问我："我知道你会主动让员工离开，还经常和他们保持紧密联系。你是怎么做到的？跟我说一个被你解雇但仍然和你关系不错的人吧。"我说："刚才你看到的那个和我寒暄的女士就是我不得不让她离开的

人。”她说：“她还拥抱了你！”我告诉她：“是啊，我那时很喜欢她，而且我现在仍然喜欢她！”

主动让员工离开

毫无疑问，主动让员工离开这条准则是奈飞文化中让管理者最难以适应的一条。但大多数人后来都适应了。

约翰·斯安科迪是我最喜欢的奈飞前员工之一，他非常清晰地记得他是如何经历了这样一种转变的。

> 我们习惯的那种与人合作的方式，那种不去告诉别人残酷事实的方式，和奈飞的行事方式是完全不同的。因此，你需要与自己的直觉做斗争。对我来说，在我聘用了一个简历非常出色、面试表现也非常精彩的人之后，却发现他根本无法在奈飞的环境中很好地完成自己的工作，我就会真正理解并接受奈飞的方式。他不是个强大的实干家。在奈飞，光聪明是不够的，还必须能够做成很多事。学会接受这种事实，然后跟他说再见，即便他非常受人欢迎，这就是践行奈飞文化。在让他离开这件事情上我很自信，从那一刻开始，我不再回头看。

杰西卡·尼尔曾经是我们的招聘副总裁，她后来离开了奈飞，去了一家很不错的创业公司。那家公司叫Scopely，CEO非常有创新精神，想要建立一种自由与责任的文化。尼尔正在帮助管理者学习主动加强团队的好处。她告诉我，公司有些团队干得还不错，但是不够出色。她要帮助团队领导者认识到他们必须做出变革。尼尔说：“管理者跑来跟我说，‘噢，天哪，我的团队会议开得更好了，我们行动更迅速了，我之前都没有意识到这有多么重要。’”

我在奈飞感到最喜悦的一个时刻是我正好要离开公司之前，一个我好长时间没见到的副总裁凯文·麦克恩特（Kevin McEntee）跟我约了一次会议。我问他有什么事，他说他准备让一位部门领导者离开。这个人

已经在公司很长时间了，但做的事情却是公司正在淘汰的工作。麦克思特告诉我：“我已经和这位管理者谈过了，在过去几个月我们一直在讨论这件事，所以她有所准备。我们准备让她待到周五，我会在上午10点跟她谈话。然后，我会让她来见你，因为我知道她希望跟你说再见。之后，我会亲自召集她团队的其他人，告诉他们此事。接下来我会发一封邮件给其他团队。另外，今晚我会告知管理层的其他成员，这样他们就不会感到意外。我会告诉员工，这名管理者非常了不起，她的工作完成了，然后要去新的地方了。”当他说完之后，我只是说了一句：“很高兴我能帮上忙！”他大笑道：“是啊，我都不知道我为什么要上这儿来。”我说：“你做得很好。你能够自己完成这些事，我真的感到骄傲。”

接下来一周，另一位管理者来找我说：“我团队里有个问题员工。”我告诉他应该去和麦克恩特谈一谈。他推托了，说：“但是我已经来找你了。”我告诉他：“知道吗，和另外一位管理者交流可以让你学到更多关于我们的文化是怎样真正运作的。”有了管理者的认同，将信念灌输于实践会变得更加容易。你拥有的出色的团队缔造者越多，你就越能让这种实践自发地传播开来。

终身雇用制的消失

我倡导这种文化，并不是因为我看到了它在别人身上发生的积极效应。当我认识到自己是时候向前走了，就像我当初跳槽去Pure软件公司和哈斯廷斯一起共事一样，我也经历了这样一个过程。我不得不离开，因为继续留下来变得异常困难。最终，哈斯廷斯和我都不得不接受一个现实，那就是我离开的时候到了。就像任何一个努力工作并为自己所建立的一切感到自豪的人一样，我发现离开的这个想法让人痛苦。离开一个让人激动的未来，不再参与其中，也许是最困难的地方。即便我在会议桌的另一端经历了很多次这种时刻，在这种情况下依然无法控制自己的伤感。但是，我十分尊重哈斯廷斯为自己定下的选择未来团队成员的原则。

我绝对热爱我在奈飞的14年，我为我们取得的一切感到骄傲和满足，尤其是我们建立奈飞文化的过程。但是，现在我也喜欢有机会跟其他公司分享我学到的东西，尤其是我从众多善于创新、才华横溢的创业者身上学到的东西。正如我从众多离开后迎接新挑战的奈飞人身上看到的那样，我对运用我的经验教训去帮助其他富有生机的组织找到前进之路倍感激动。

哈斯廷斯和我也以很好的方式说了再见。我们一起经历了野蛮生长和快乐时光，我们永远都是朋友。当我提到奈飞时，我仍然说“我们”，而且可能永远都会这么说。这本书中的建议源于我在奈飞的经验和试验。我会永远关注这家公司及其员工的成功。当我看到奈飞赢得了如此多的奖项，并成为娱乐行业的领军者时，我别提有多高兴了。奈飞不会停止前行，我也不会。

近年来，大量关于劳动力市场的报告都在哀叹终身雇用制的消失。毫无疑问，当前就业市场的混乱可能让人感到压力巨大，并为员工和他们的家庭带来了可怕的成本。这么多技术熟练和努力工作的个人丧失有意义和有回报的就业机会将是一场悲剧，企业和政府必须找到更有效的方式来纠正这种现象。对企业和个人来说，要应对今日商业领域激烈的竞争的最好办法就是保持灵活，确保自己发展相关技能，并为未来的成功积累所需要的经验。我们都应该主动积极地为未来做好准备。

管理者如果掩饰事实，等到最后一刻才让人离开，或者将员工分流到他们并不真正的想去的或公司并不真正需要的岗位上，那就无法在人员管理上做到最好。所有这些做法起到的效果是令人泄气和沮丧，对当事员工和整支团队来说都是如此。员工应该实时获知关于他们未来的真相。对他们开诚布公并支持他们找到新的机会，才是确保他们和你的团队可以兴盛的最佳途径。

面对真相需要练习和勇气。你需要找到个人原力。你从来没有真正完成过这个任务，所以是时候开始了！

本章小结：如何与离开的人好好说再见

1．如果员工的表现不够好，及时告诉他们要么纠正过来，要么去一家

新公司。

2．不要把与工作不再匹配的员工归结为失败者。

3．不要给员工无法实现的承诺，这只会让他们感觉自己被背叛了。

4．积极地帮助离职员工找到新的好机会。

POWERFUL

BUILDING A CULTURE OF FREEDOM AND RESPONSIBILITY

结语 文化即战略，创造你自己的管理新算法

奈飞独特、明确又吸引人的文化帮助用人经理和我的团队源源不断地招来了很多优秀员工，即便面对极其激烈的竞争时也是一样。当我和我的前任人力资源副总裁杰西卡·尼尔谈及此事时，她说："一家公司的文化最棒的一点应该是'文化就是有关你如何工作的一种战略。假如员工相信这是一种重要的战略，就会帮助你就此进行更深入地思考，并做出各种尝试。'"尼尔一直都在将奈飞文化应用到所加入的初创公司中去，她用了一个精辟的观点来描述这种过程："你不能一蹴而就，而是必须挑选从哪里开始，就像做其他业务一样列出优先事项。"这就回到了我之前的一个观点，用管理产品的方式来管理员工。我们在奈飞循序渐进、步步为营、不断试错、不断反思并重新尝试。在我任职的14年里，我们一直在积极地发展奈飞文化，我相信哈斯廷斯和他的团队成员们不会裹足不前。

在从事咨询工作的过程中，最让人欣慰的一件事是，了解到众多的组织领导者对一种新的工作方式如此渴望，从20人的初创企业到非营利基金会，再到最老牌和最有影响力的公关公司。我最近在智威汤逊广告公司为一群高管做了一场演讲。这家有152年历史的公司刚刚因为给可口可乐做的一个前卫广告而获得了一个大奖。在广告中，一名十几岁的女孩从她家厨房窗户望出去，对着一位正在打台球的性感英俊的男生发呆。与此同时，她的同性恋哥哥也从楼上卧室的窗户里对着楼下凝望。他们两人都向台球男孩冲过去，都想要给他一罐可口可乐，结果发现他们风韵犹存的母亲已经抢先一步了。我发现这个广告是该公司的阿根廷团队制作的，那是一支结构松散的小团队，他们的内心充满渴望并勇于突破极限。邀请我去演讲的CEO塔玛拉·英格拉姆（Tamara Ingram）希

望公司能够保持这种敢于创新的冒险精神。演讲结束后，她给了我一个评论，正好表达了我在分享文化建设方面经验时的愿望：“讲述你所取得的成就，可以真正帮助我们认识到我们可以做到多么地不一样。”

文化变革的过程是演进式的，正如大自然的进化一样，有些变革是没有适应性的，你必须重新尝试。有些人会对这些变革感到不舒服，会抗拒，会离开。这些实践有的在奈飞运行得很好，但是对你不一定适用，或者至少不会马上适用。我一直在帮助创始人和CEO制订如何开始实施变革的计划，希望可以让变革为他们带来最佳效果，这样他们就可以创建自己版本的自由和责任的文化。

循序渐进地试验并允许文化主题的多样性是至关重要的。不同的团队领导者可能有不同的方式来适应文化实践。团队和整个部门可以有他们自己的文化，也可以吸收一些共同的基本原则。我喜欢尼尔提到的另一点，她说奈飞文化“生长在整个公司”。尽管工程师文化和来自洛杉矶的市场营销文化及内容创作文化有所不同，但最终都统一在我们的基本原则周围。

我强烈建议让你的人力资源人员成为你的伙伴，你必须向他们强调，你想要他们成为真正的业务缔造伙伴。当你的人力资源人员成为业务人员之后，让他们坐在会议室里参加业务会议，或者辅导用人经理如何进行面试和给出反馈，在管理层的其他成员看来，就不会觉得奇怪了。部门领导者不会再认为人力资源人员只是在那里抓他们的行为不端，而是会对自己的意见开诚布公。确保人力资源人员了解公司的业务运作原理。他们是否知道公司收入的三大驱动因素是什么？是否知道公司的四大竞争对手都是谁？是否知道将要干扰公司所在市场的技术是什么？告诉他们这些答案，如果他们不想知道，就撤换掉他们。

成功的文化变革的另一个基础是坦诚对待挑战及未来发展的本质。在一次会议上，当哈斯廷斯回答提问时，有人站起来说：“我认为是时候解决恐惧文化了。”当时我们正面临互联网热潮过去之后的严重经济下滑。大家知道会发生裁员，我们也一直非常清楚地表明会裁员。站起来发言的这个人当天早些时候做过一个报告，主题是我们为什么不在奈飞

的产品上做一些细微改动。哈斯廷斯用了“我们正在攀登崇山峻岭”这样一个比喻。他说，有一些恐惧也许不是一件坏事。在攀登像富士山或乔戈里峰那样的高山时，你必须携带氧气瓶，这确实让人恐惧。但是，如果你攀登时遭遇了一场风暴，你可以回到大本营，就没有人会说你失败了。我非常喜欢这个说法，因为它很好地表达了我们不但面临着艰巨挑战，而且处于一个伟大的冒险之旅中。

在你建立自己的自由与责任的文化过程中，我会向你保证一件事，就是你会被员工的挺身而出而感动。当员工感到自己有更多权力、对自己的事业有更多掌控时，他们会更加自信，更加畅所欲言、敢于冒险、敢于纠错并勇于担责。他们会让你感到吃惊。试想你的组织里都是知道自己有权力的人，试想他们会做出更好、更快速的判断，试想他们会提出你从未要求过他们的、让你感到吃惊的创意，试想你和他们之间如此坦诚相对之后，会是什么样子。

不断提醒你自己，员工都是有权力的。你的工作不是要交给他们权力，而是要欣赏他们的权力，并将之从繁文缛节中解放出来。

相信我，他们一定会变得强大起来的。

译者后记

第一次接触到奈飞的企业文化是在2014年，我当时在美国出差的时候无意中从英文版《哈佛商业评论》中读到一篇文章叫《奈飞如何再造了HR》（*How Netflix Re-invented HR* ），作者正是帕蒂·麦考德。直到今天，我还清楚地记得当时文章中打动我的一个核心观点：组织在招聘人才时要招“成年人”。

这是一句很朴实的话，意思就是：招人就要招那些高素质和高度自律的人。人招来之后不用太花心思去管理他们，只要给他们足够的发挥空间，他们自然会创造出一个又一个让你惊讶的成果来。

这篇文章给了我巨大的启发。在接下来的几年里，我把文章中介绍的一些方法移植到自己所服务的企业，建立起了一套精益求精的招聘流程，确保我们招进来的每一名员工也都符合“成年人”的标准，后来取得了不错的效果。

《奈飞文化手册》一书的翻译也是起缘于帕蒂·麦考德于今年1月在《哈佛商业评论》上发表的另一篇文章《奈飞的招聘之道》（*How to Hire* ），文章是本书的一段节选。我在读到文章后第一时间与国内著名的人力资源专家康至军老师进行了交流，后来更是幸运地在康老师的引荐下最终完成了对本书的翻译。通过这本书帮助更多的中国读者更加深入地了解奈飞独特的企业文化，我倍感欣慰。相信很多读者在阅读本书的时候，也会跟我在翻译过程中的感触一样，时不时会被奈飞那完全不走寻常路的管理文化所震惊。

纵观世界，我们经历的时代正在发生深刻的变革。尽管云计算、大数据、人工智能等技术已经开始得到广泛应用，但人作为个体，所具有

的感知力和创造力却是机器始终难以取代的。这就要求组织在管理上能够实现创新，为其中的每名个体员工带来自由、开阔以及赋能的空间。

今天，那些在管理上很成功的组织往往在以下三个方面做到了极致。

第一，透明。公司内部实行绝对透明的管理。因为信任员工，所以，就像奈飞那样，只要不属于最机密的财务或法务信息，公司一律向所有员工开放。传统的管理模式下，组织的信息流通受制于部门、层级和职位的设置，部门墙、小道消息、沟通不畅等管理者的噩梦皆因此而起。而在今天更加去中心、趋向扁平化的组织设计下，一旦消除以上障碍，员工的自主性便可得到极大的发挥，员工的突破创新才有机会成为可能。

第二，参与。既然组织相信每一名员工都是“成年人”，都是有“权力”的，那么完全可以创建一个让员工更能掌控自己工作的环境，而不是凡事都必须听命于上级领导的指令。今天，很多企业在组织设置上采用更灵活的倒三角、小团队、阿米巴的方式，其实质就是把权力下放到最接近客户的一线员工，让他们更多地参与到组织的决策中来。华为提出的“让听得见炮火的人指挥”，也是基于这个出发点。

第三，卓越。奈飞认为，组织留住人才的关键并不在于优厚的薪资福利待遇，而是一支卓越的团队能够在一起做一些了不起的事。谷歌在管理上提出“10X”的概念，是说团队要做到优秀于竞争对手10倍。奈飞和谷歌这样的领先企业都是在竭尽全力地打造一支“梦之队”。当组织中所有人都为了伟大的共同目标而不懈追求时，个人才会成长得更快，团队才会迸发出最强的战斗力。这样的环境，人人皆向往之，相比之下，薪酬福利的吸引又算得上什么呢？

别人的先进经验听起来都很精彩，但是到底该怎么在自己的组织中去践行呢？我自己的体会是，你可以尝试循序渐进。如果在一家公司全面推行风险太大，也可以从某个部门或某支团队开始试点，每次列出一些小目标，然后循序渐进地做管理文化上的创新。

我们正在经历一个最好的年代，我相信，在不远的将来，中国也会

涌现出一大批比奈飞更加让人兴奋的企业。

最后要特别感谢湛庐文化的编辑老师们，是他们辛勤的工作让本书能够迅速地引入中国，与广大的中国读者们见面。

祝大家阅读愉快！

范珂

拥有美国康奈尔大学人力资源硕士学位，曾先后担任戴尔及空气化学品公司北美区人力资源经理、通邮集团人力资源总监、沃尔沃汽车亚太区人力资源总监，参与翻译过多本人力资源著作。个人著有《世界500强人力资源总监管理手记》一书。

(1) 一个传统的墨西哥节日。——译者注

(2) 一个美式橄榄球术语，指成功率很低的长距离直传。——译者注

(3) 百视达公司是著名的DVD租赁公司，已于2013年破产。——译者注

(4) 美国著名导演、编剧、制片人、视觉特效师，曾两次入围奥斯卡金像奖最佳导演奖。——译者注

微信公众号：黑火电子书



Table of Contents

版权信息
推荐序一 文化，奈飞成功的原动力
推荐序二 今天我们为什么要学习奈飞
前言 自由与责任，奈飞文化的核心
01 文化准则1 我们只招成年人
- 成年人最渴望的奖励，就是成功
- 每个人都渴望与高绩效者合作
- 不要让规章与制度限制了高绩效者

02 文化准则2 要让每个人都理解公司业务
- 培养基层员工的高层视角
- 保持沟通的强节奏
- 双向沟通，注入好奇文化
- 员工的无知，是管理者的失职
- 让员工学习冲突管理，不如让他们学习业务运作
- 情况在不断变化，沟通必须持续进行

03 文化准则3 绝对坦诚，才能获得真正高效的反馈
- 人前人后言行一致
- 公开批评的价值
- 学会给出受欢迎的批评
- 自上而下树立坦诚的榜样
- 为反馈提供多种机制
- 坦承成绩，更要坦承问题
- 领导者能够坦承错误，员工就能畅所欲言
- 透明文化，让错误无处遁形

04 文化准则4 只有事实才能捍卫观点
- 坚持你的观点，用事实为它辩护
- 数据并不带有观点
- 小心看起来很好实际上没用的数据
- 用数据对观点进行检验
- 基于事实≠真实，对观点进行不断审视
- 要解决观点分歧，就将辩论公开化

05 文化准则5 现在就开始组建你未来需要的团队
- 不要让招聘成为一场数字游戏
- 不要期望你今天的团队能成为你明天的团队

站在6个月后的未来，审视你现在的团队
你建立的是团队，不是家庭
员工的成长，只能由自己负责
企业在不同的阶段，需要不同的员工
你不必在一家公司待一辈子
06 文化准则6 员工与岗位的关系，不是匹配而是高度匹
人才保留不是团队建设的目标
伟大的工作与福利无关
不与面试者谈薪酬
用超高的人才密度吸引人才
不是每个岗位都需要爱因斯坦
简历之外，更能看出匹配度
永远在招聘
当人力资源部门成为业务部门
07 文化准则7 按照员工带来的价值付薪
薪酬与绩效评估流程无关，只与绩效有关
不要让员工在不得不离开时才获得应得的薪水
保证每个人都获得市场最高水平的薪水
告别密薪制，薪酬透明有助于市场定价
08 文化准则8 离开时要好好说再见
每10场比赛就做一次评估
取消绩效评估流程
废除绩效提升计划
高敬业度不代表高绩效
员工评估的一个算法
主动让员工离开
终身雇用制的消失
结语 文化即战略，创造你自己的管理新算法
译者后记